



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Estilos de liderazgo y la gestión directiva en las
Instituciones Educativas Públicas de la Red 9, Región
Callao, 2018.

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestro en Administración de la Educación

AUTOR:

Br. Rodolfo Valentino Munayco Blanco

ASESOR:

Dra. Estrella Azucena Esquiagola Aranda

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Educación e idiomas

LIMA - PERÚ

2018



DICTAMEN DE LA 2DA SUSTENTACIÓN DE TESIS

EL / LA BACHILLER (ES): **MUNAYCO BLANCO, RODOLFO VALENTINO**

Para obtener el Grado Académico de *Maestro en Administración de la Educación*, ha sustentado la tesis titulada:

ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DIRECTIVA EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS DE LA RED 9, REGIÓN CALLAO, 2018.

Fecha: 28 de setiembre de 2018

Hora: 10:15 a.m.

JURADOS:

PRESIDENTE: Dr. Abner Chávez Leandro

Firma: 

SECRETARIO: Dr. Gliria Mendez Ilizarbe

Firma: 

VOCAL: Dr. Chantal Jara Aguirre

Firma: 

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

..... *Aprobar por mayoría*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....
.....
.....
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

..... *Mejorar estilo APA*
..... *Revisar resultados inferenciales*

Nota: El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

Dedicatoria

A mi familia, por siempre brindarme su cariño y su inmenso apoyo en cada paso de mi vida.

Agradecimiento

A mi universidad, por el excelente programa de maestría ofrecido, el cual me ha permitido crecer como profesional.

A mi familia, porque siempre estuvieron dispuestos a apoyarme en cada paso de este proyecto, lo que me permitió terminar con éxito esta etapa.

Declaratoria de Autenticidad

Yo, **Rodolfo Valentino Munayco Blanco**, estudiante de la Escuela de Posgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima Norte; declaro el trabajo académico titulado **“Estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018”**, presentado en 111 folios para la obtención del grado académico de Maestro en Administración Educativa, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.

No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.

Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 09 de agosto del 2018

Firma

Rodolfo Valentino Munayco Blanco

DNI: 06799861

Presentación

Señores miembros del jurado calificador:

Dando cumplimiento a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y títulos de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo para optar el grado de Maestro en Administración de la educación, presento la tesis que lleva por título: “Estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018”.

El estudio que presento, significa una gran contribución al conocimiento de los estilos de liderazgo y de la gestión directiva, donde se tuvo como objetivo general determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018

Para cumplir con los objetivos propuestos, el trabajo ha sido estructurado en 8 capítulos, dicha estructura responde al esquema brindado por la Escuela de Posgrado de la Universidad. En el capítulo I, se denominó introducción, donde se describen la realidad problemática del estudio, los antecedentes, las teorías relacionadas al tema, la formulación de los problemas, la justificación, las hipótesis y los objetivos de investigación. En el capítulo II, se presentan el diseño correspondiente a la investigación, las variables a estudiar, la población, muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. En el capítulo III, se describen los resultados tanto descriptivos como inferenciales. En el capítulo IV, se discuten los resultados con los estudios previos y con la literatura científica. Finalmente en siguientes apartados se presentan las conclusiones, recomendaciones, referencias y los anexos de la investigación.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

El autor

Índice

Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice general	vii
Lista de tablas	ix
Lista de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1 Realidad problemática	15
1.2 Trabajos previos	17
1.2.1 Trabajos previos internacionales	17
1.2.2 Trabajos previos nacionales	19
1.3 Teorías relacionadas al tema	22
1.3.1 Teorías relacionadas a los estilos de liderazgo	22
1.3.2 Teorías relacionadas a la gestión directiva	34
1.4 Formulación del problema	45
1.4.1 Problema general	45
1.4.2 Problemas específicos	45
1.5 Justificación del estudio	45
1.5.1 Valor teórico	46
1.5.2 Implicancia práctica	46
1.5.3 Utilidad metodológica	46
1.6 Hipótesis	46
1.6.1 Hipótesis general	46
1.6.2 Hipótesis específicas	46
1.7 Objetivos	47
1.7.1 Objetivo general	47

1.7.2 Objetivos específicos	47
II. Método	48
2.1 Diseño de estudio	49
2.2 Variables, Operacionalización	50
2.2.1 Estilos de liderazgo	50
2.2.2 Gestión directiva	50
2.3 Población y muestra	53
2.3.1 Población	53
2.3.2 Muestra	53
2.3.3 Muestreo	54
2.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	54
2.5 Métodos de análisis de datos	57
2.6 Aspectos éticos	58
III. Resultados	59
IV. Discusión	73
V. Conclusión	79
VI. Recomendaciones	81
VII. Referencias	84
Anexos	89
Anexo 01: Artículo científico	90
Anexo 02: Matriz de consistencia	101
Anexo 03: Cuestionario sobre liderazgo transformacional de los docentes	104
Anexo 04: Cuestionario de gestión directiva	10
Anexo 05: Base de datos	108
Anexo 06: Prueba piloto cuestionario estilos de liderazgo	110
Anexo 07: Prueba piloto cuestionario gestión directiva	111

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1: Matriz de Operacionalización de los estilos de liderazgo	51
Tabla 2: Matriz de Operacionalización de la gestión directiva	52
Tabla 3: Distribución de los docentes según instituciones educativas	53
Tabla 4: Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	54
Tabla 5: Resultados de la validez de los cuestionarios	55
Tabla 6: Índice de confiabilidad de los cuestionarios	55
Tabla 7: Ficha técnica del instrumento n.º 1	56
Tabla 8: Ficha técnica del instrumento n.º 2	57
Tabla 9: Niveles de los estilos de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao	60
Tabla 10: Niveles de gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao	61
Tabla 11: Niveles de gestión directiva según sus dimensiones en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región	62
Tabla 12: Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según el estilo de liderazgo autoritario y el nivel de gestión directiva	63
Tabla 13: Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según el estilo de liderazgo democrático y el nivel de gestión directiva	65
Tabla 14: Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según el estilo de liderazgo liberal y el nivel de gestión directiva	66
Tabla 15: Prueba de Normalidad de Kolmogorov – Smirnov para las variables	67
Tabla 16: Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión directiva	68
Tabla 17: Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica	69

Tabla 18:	Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión administrativa	70
Tabla 19:	Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión institucional	71

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1: Los tres estilos de liderazgo	27
Figura 2: Diferencias entre la orientación a las tareas y a las personas	28
Figura 3: Esquema del diseño de investigación descriptivo correlacional	49
Figura 4: Distribución porcentual de los docentes según los estilos de liderazgo	60
Figura 5: Distribución porcentual de los docentes según los niveles de gestión directiva	61
Figura 6: Distribución porcentual de los docentes según los niveles de gestión directiva por dimensiones.	62
Figura 7: Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo autoritario y gestión directiva	64
Figura 8: Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo democrático y gestión directiva	65
Figura 9: Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo liberal y gestión directiva	66

Resumen

En la presente investigación se planteó como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

En lo que respecta a la metodología, la investigación corresponde al enfoque cuantitativo, al tipo básica, de diseño no experimental – transversal, de alcance correlacional; en una muestra de 120 docentes pertenecientes a las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, seleccionados mediante un muestreo de tipo no probabilística. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento dos cuestionarios: Cuestionario de Estilos de Liderazgo y Cuestionario de Gestión Directiva, los mismos que se sometieron a un proceso para determinar su validez y confiabilidad ($\alpha > 0,75$).

En la investigación se llegó a la siguiente conclusión: se determinó que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa ($r=0.314$ y $p=0,000$) con la gestión directiva; así mismo, se encontraron relaciones inversas entre el estilo de liderazgo autoritario ($r=-0.294$ y $p=0,001$) y el estilo liberal ($r=-0.302$ y $p=0,001$) con la gestión directiva en los docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Palabras clave: estilo autoritario, estilo democrático, estilo liberal, gestión directiva, docentes de instituciones educativas.

Abstract

In this research, the objective was to determine the relationship between leadership styles and management in the public educational institutions of network 9, Callao Region, 2018.

With respect to the methodology, the research corresponds to the quantitative approach, to the basic type, of non-experimental design - transversal, of correlational scope; in a sample of 120 teachers belonging to the public educational institutions of network 9, Callao Region, selected by means of non-probabilistic type sampling. The data collection was carried out using the survey technique, using two questionnaires as a tool: Leadership Styles Questionnaire and Directive Management Questionnaire, which were submitted to a process to determine their validity and reliability ($\alpha > 0.75$).

In the investigation, the following conclusion was reached: it was determined that the democratic leadership style is related in a positive and significant way ($r = 0.314$ and $p = 0.000$) with the managerial management; Likewise, inverse relationships were found between the authoritarian leadership style ($r = -0.294$ and $p = 0.001$) and the liberal style ($r = -0.302$ and $p = 0.001$) with the managerial management in the teachers of the public educational institutions of the network 9, Callao Region, 2018.

Keywords: authoritarian style, democratic style, liberal style, management, teachers of educational institutions.

I. Introducción

1.1. Realidad problemática

En la última década, el mundo ha experimentado grandes cambios en sus diferentes ámbitos, producidos por la globalización y los avances tecnológicos, conduciéndonos a cambiar la visión, los objetivos, las estrategias y los procedimientos existentes. En este sentido, muchas organizaciones han asumido nuevos retos y desafíos, para adaptarse de manera coherente y efectiva a los cambios que se presentan; pero son probablemente las instituciones educativas las que han presentado mayores dificultades para adaptarse a las transformaciones que la sociedad demanda.

A nivel mundial, los diversos organismos internacionales resaltan el papel de la educación para contribuir con el desarrollo sostenible del mundo, porque se requiere un cambio en la manera de pensar y actuar, donde las personas se transformen en los principales agentes del cambio, (Unesco, 2017). Así mismo, se asume que uno de los factores más importantes para alcanzar los objetivos globales de la educación es desarrollar un liderazgo directivo efectivo dentro de las instituciones educativas (Unesco, 2017), para poner en marcha procesos adecuados de gestión, la cual involucra un conjunto de actividades orientadas a la planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión de los diversos procesos educativos. Al respecto, uno de las principales dificultades que impiden tener una buena gestión es la falta de recursos, tanto económicos, materiales, humanos, técnicos, políticos, entre otros; por ello, se observa las diferencias sustanciales que existen entre diversos países, por ejemplo, entre los países europeos y los perteneciente a la región subsahariana o Latinoamérica. Ante esto, alcanzar los objetivos de la educación es un esfuerzo de los gobiernos, sector privado y sociedad civil.

En el contexto latinoamericano, en diversas investigaciones internacionales se ha dado a conocer que existen múltiples variables que influyen en el rendimiento académico de los estudiantes, ante las cuales se destaca el liderazgo del director y del tipo de gestión como la herramienta principal para mejorar la problemática. Según, Unesco (2014) en la región la iniciativa para incluir políticas y promover un liderazgo efectivo dentro de las instituciones es reciente, por lo que

los resultados aún no han mostrado avances significativos, adicionalmente las pocas investigaciones que se desarrollan dentro del contexto hacen que muchas veces se intervenga sobre una realidad que se desconoce o sobre aspectos que no son relevantes para nuestra realidad. Ante esto, Unesco (2014) menciona que los directivos de las instituciones si bien perciben un nivel alto de satisfacción hacia su puesto, sus funciones son limitadas y mayormente está centrado en diseñar políticas para la admisión de los estudiantes, mas no tienen competencias sobre el personal que labora en los mismos (A excepción de Cuba y Nicaragua); adicionalmente se puede apreciar que los directivos no tienen una dedicación exclusiva a esta función, la mayoría tienen otro trabajo (Brasil, México o Guatemala), por lo que en el tiempo que disponen para la institución tienen que realizar una multiplicidad de tareas, lo que lleva muchas veces a realizar solo labores administrativas.

En el contexto peruano, se puede sostener que casi todas las organizaciones han cambiado menos las instituciones educativas, la cual mantiene aún su dinámica, estructura y sistema de funcionamiento similar a décadas anteriores. En lo que respecta al liderazgo y la gestión educativa, la parte directiva en las instituciones ha sido asumida tradicionalmente como una función esencialmente administrativa, centrada más en promover normas, horarios y rutinas de enseñanza rígidas que no se adecuan a los contextos, con una estructura piramidal, donde las decisiones e información está centralizado, atribuyendo a los docentes, padres de familia y estudiantes una función subordinada, (Minedu, 2015). Sin embargo, en la actualidad la sociedad propone nuevos retos y desafíos a la educación que permitan responder de manera coherente y efectiva a las necesidades que aquejan a nuestro país, una de ellas es la transformación del sistema escolar (estructura, dinámica), con la finalidad de mejorar los bajos resultados en los aprendizajes de los estudiantes, que se evidencian tanto en las evaluaciones nacionales como internacionales. Ante esto, Minedu (2015) sostuvo que no hay transformación de la educación, si se sigue dirigiendo de la misma manera, con líderes impersonales y reproductores de conductas burocráticas.

En el contexto institucional, el Gobierno Regional del Callao a través de Dirección Regional de Educación del Callao en sus diferentes redes no cubre en su totalidad las necesidades requeridas por Instituciones Educativas de su región, siendo necesaria la optimización de los recursos existentes a través de una buena administración. Esta tarea recae siempre en los directivos de los colegios del estado en sus respectivas regiones, quienes tienen la responsabilidad de gestionar oportunamente el éxito de sus escuelas. Es por ello, que se han desarrollado programas de capacitación a los directores, fortaleciendo sus capacidades y dándoles asistencia técnica a través de los órganos intermedios con el fin de que ellos puedan ejecutar una gestión directiva basada en logros y resultados, que aún a la fecha muestran disparidades y no son los esperados.

Ante esta problemática, en el presente estudio se pretende determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 09 pertenecientes a la Región Callao.

1.2. Trabajos previos

1.2.1 Trabajos previos internacionales

Reyes, Trejo y Topete (2017), estudio en México *El Liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Nacional de México*; donde se planteó como objetivo identificar el grado de asociación entre el liderazgo directivo y la gestión institucional. La metodología utilizada correspondió al enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, no experimental; donde participaron como muestra 224 estudiantes del nivel medio superior de la institución referida, mediante un muestreo de tipo no probabilístico – por conveniencia. Para la recolección de datos sobre el liderazgo directivo y el nivel de gestión, se procedió a administrar un cuestionario estandarizado, a los estudiantes de la institución, para luego pasar por un proceso de análisis de datos. Las conclusiones del estudio determinaron que entre las variables liderazgo directivo y gestión institucional existe una asociación significativa y positiva ($p < 0,05$); así mismo, el nivel de liderazgo directivo es considerado como parcial y la gestión institucional es considerada regular por los estudiantes del Instituto Nacional de México.

Galvis (2016), en su estudio denominado *Influencia del Liderazgo en la gestión directiva en instituciones educativas de Bogotá*; cuyo objetivo fue establecer el nivel de influencia de los estilos de liderazgo en la gestión directiva. La investigación se desarrolló utilizando un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo aplicada, de nivel explicativo; en una muestra de 45 docentes que laboran en las instituciones Chuniza IED y José Joaquín Castro Martínez IED, a quienes se les administró un cuestionario para la recolección de datos de ambas variables de estudio, pasando previamente por un proceso para determinar sus validez y confiabilidad. Las conclusiones del estudio refirieron que el estilo de liderazgo democrático y autoritario influencia de manera positiva en la gestión directiva, pero en cuanto al liderazgo liberal se encontró una influencia negativa hacia la gestión directiva.

Munguía y Jiménez (2015), en su estudio realizado en Nicaragua sobre “Liderazgo del director y su incidencia en la gestión administrativa del Instituto Juan José Rodríguez, Carazo”; cuyo objetivo fue valorar en qué medida el liderazgo directivo influye sobre la gestión administrativa. La investigación se fundamenta en el paradigma cuantitativo, de carácter descriptivo correlacional, utilizando para ello un diseño no experimental - transversal; en la muestra participaron 85 personas perteneciente a la institución (1 director, 1 subdirectora, 13 profesores, 60 alumnos y 10 padres de familia), escogidos mediante un muestreo de tipo no probabilístico intencional. La recolección de datos se realizó utilizando como técnica la encuesta, observación y entrevista, y como instrumento mediante la administración de dos cuestionarios para medir las variables desde la perspectiva de los protagonistas. La conclusión del estudio determinó que el liderazgo predominante en la institución es el democrático, el cual influye de manera positiva en la gestión administrativa de la institución; por otro lado, el nivel de gestión administrativa se ubica en un nivel eficiente.

Gómez y González (2014), realizaron una investigación en México titulada *La influencia del liderazgo directivo en la calidad del servicio educativo del Cetaci*; quienes se plantearon determinar en qué medida el liderazgo directivo influye en la calidad del servicio educativo del Cetaci. La investigación se fundamenta en el paradigma cuantitativo, de tipo descriptivo correlacional, utilizando para ello un

diseño no experimental; en la muestra participaron 12 directores de Cetaci pertenecientes al estado de Chihuahua y Baja California. Utilizando dos cuestionarios estandarizados, los cuales permitieron recolectar la información desde la óptica de los protagonistas. La conclusión del estudio permitió establecer que el liderazgo directivo influye de manera significativa en la calidad del servicio educativo del Cetaci.

Lozado (2014), realizó un estudio sobre *El impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional en la Unidad Educativa María Auxiliadora, Riobamba, Ecuador*, cuyo objetivo fue analizar el impacto que tiene los estilos de liderazgo en el clima que se desarrolla dentro de la institución educativa. La investigación se fundamenta en el paradigma cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo descriptivo correlacional; en la muestra participaron 210 (docentes, padres de familia y personal administrativo), utilizando un muestreo probabilístico, aleatorio simple. La recolección de información se realizó utilizando la técnica de la encuesta, mediante dos cuestionarios validados para el estudio. La conclusión del estudio refirió que el liderazgo transformacional presenta un impacto positivo en el clima institucional; además, mientras más democrático, participativo y transformacional es el estilo de liderazgo, dentro de la institución se desarrolla un clima más cálido, cooperativo y gratificante. Por otro lado, el estilo liberal de liderazgo no se encuentra influencia estadística significativa sobre el clima institucional.

1.2.2 Trabajos previos nacionales

Changanaqui y Huapaya (2017), en su investigación titulada *Estilos de liderazgo y la calidad de la gestión educativa en cuatro instituciones educativas públicas*; donde se tuvo objetivo determinar en qué medida los estilos de liderazgo se relacionan con la calidad de gestión educativa desde la perspectiva docente. Para la realización del estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, el cual corresponde al tipo básica, mediante un diseño no experimental, de nivel descriptivo – correlacional; en una muestra representativa conformada por 174 docentes perteneciente a cuatro instituciones educativas de la UGEL 01. Los instrumentos utilizados fueron: Cuestionario Multifactorial de Liderazgo y la Encuesta sobre

calidad de gestión educativa. Las conclusiones del estudio determinaron que entre las variables estilos de liderazgo y calidad de la gestión educativa se encuentran relaciones estadísticamente significativas, ($p=0,000$); así mismo, en el estudio se encontró el estilo transformacional como predominante y una gestión categorizada como eficiente.

Guillen (2016), realizó una investigación que se tituló *Gestión directiva y clima organizacional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra, Chíncha – Ica*; cuyo objetivo de investigación fue determinar en qué medida la gestión directiva se relaciona con el clima organizacional. Para la realización del estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, el cual corresponde al tipo básica, mediante un diseño no experimental, de nivel descriptivo – correlacional; donde participaron como muestra 38 trabajadores de la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra, Chíncha; la técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumento se utilizaron dos cuestionarios: Cuestionario de Gestión Directiva y el Cuestionario de Clima Organización. Las conclusiones del estudio permitieron sostener que existe una correlación moderada alta y significativa entre la gestión directiva y el clima organizacional; así mismo, tanto la gestión directiva como el clima organizacional fueron categorizados como regular.

Quispe y Caljaro (2015), investigaron *El liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa de directores en las instituciones educativas de Chucuito, Puno*; se tuvo como objetivo analizar la influencia de los estilos de liderazgo en la gestión pedagógica y administrativa de directores. Para la realización del estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, el cual corresponde al mediante un diseño no experimental, de tipo explicativo causal; donde participaron como muestra 60 directores pertenecientes a las instituciones educativas primarias del ámbito de la UGEL Chucuito. Para recolectar los datos para el análisis respectivo se utilizaron dos cuestionarios, uno para medir los estilos de liderazgo y el otro para medir la calidad de la gestión pedagógica y administrativa. Las conclusiones del estudio muestran que el estilo predominante en las muestra es el estilo capacitador seguido del estilo democrático los cuales influyen significativamente en la gestión pedagógica y administrativa; así mismo,

el nivel de gestión pedagógica y administrativa se encuentra en un nivel regular (53%).

Ramos (2015), realizó un estudio para optar el grado de Maestro en Educación, titulado *La influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata, Arequipa*, donde se tuvo como objetivo determinar en qué medida el liderazgo directivo influye en la gestión educativa de las instituciones educativas. Para la realización del estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, el cual corresponde al tipo básica, mediante un diseño no experimental, de nivel descriptivo – correlacional; donde se trabajó con una muestra representativa de a quienes se les administró dos cuestionarios los cuales permitieron recolectar la información relevante sobre las variables. La conclusión del estudio determinó que en las instituciones existe un nivel poco efectivo de liderazgo y una gestión categorizada como deficiente. Por otro lado, se estableció que el liderazgo directivo influye de manera significativa en la gestión educativa, ($p < 0,05$).

En el estudio de Palacios (2013), titulado *Liderazgo y su relación con la calidad de la gestión educativa en instituciones educativas de la UGEL 03 de Lima*; donde se tuvo como objetivo determinar en qué medida se relaciona el liderazgo y la calidad de la gestión educativa. Para la realización del estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, el cual corresponde al tipo básica, mediante un diseño no experimental, de nivel descriptivo – correlacional; donde se incluyó una muestra de 20 (directores, docentes y personal administrativo) seleccionados mediante un muestreo no probabilístico – intencional; para recabar la información de las variables de estudio se administró dos cuestionarios, los cuales contaron con validez y confiabilidad. Las conclusiones del estudio determinaron que entre el liderazgo y la gestión educativa existe una correlación positiva y directa ($p = 0,000$); así mismo, se encontraron relaciones significativas entre las dimensiones del liderazgo con la gestión educativa.

1.3 Teorías relacionadas al tema

1.3.1 Teorías relacionadas a los estilos de liderazgo

Definiciones

Chiavenato (2009), conceptualiza al liderazgo como el poder que tiene una persona para influenciar, persuadir y motivar a los demás, estableciendo una relación interpersonal la cual provoca o modifica comportamientos, orientando sus acciones a un objetivo determinado.

Robbins y Judge (2009), sostuvieron que el liderazgo es una aptitud que tiene una persona para influir en un grupo para perseguir una visión o un objetivo previamente establecido. Por lo tanto, líder es aquel que crean visiones y plantean nuevos retos e inspiran a sus seguidores a seguirlas.

Por su parte, Hellriegel y Slocum (2005) definió al liderazgo como el “proceso mediante el cual se desarrollan ideas y una visión, el cual influye en los demás para que adopte la visión y dirijan sus comportamientos a la consecución de la misma”, (p.270).

Al respecto, Amorós (2007), sostuvo que existen muchas definiciones sobre liderazgo dentro de la literatura científica; pero en algo que coinciden todos es que el “liderazgo es la capacidad de influir en un equipo de trabajo para alcanzar sus objetivos trazados”, (p.145). Además, el autor sostuvo que la fuente de influencia del líder puede ser formal (jerarquía, rango) o informal.

Para French y Bell, (1996), el liderazgo es considerado un procedimiento dinámico y compartido, a través del cual los colaboradores de una misma empresa emplean sus habilidades para la obtención de un objetivo; considerando la misión, visión, objetivos generales para lograr esta meta en común.

Collao (1997) se refiere al liderazgo como la capacidad que tiene un individuo para mover a un grupo hacia una dirección, utilizando para ello medios no coercitivos, como ideas, carisma, persuasión; lo que permite la obtención de los objetivos institucionales.

En cuanto a los estilos de liderazgo, a continuación se presentan algunas definiciones que permiten entender la variable de estudio:

Fernández (2005) sostuvo que los estilos de liderazgo se refieren a la manera habitual de actuación que tiene un líder cuando se relaciona con sus seguidores.

Según Munch (2002), define los estilos de liderazgo como: “conductas que perduran en el tiempo y que caracterizan el modo de dirección del gerente” (p.228). Este aspecto es de suma importancia al trabajar con la variable de liderazgo directivo en instituciones educativas, ya que cada entidad escolar es una comunidad independiente y diferenciada, la cual se encuentra influenciada por objetivos, contextos, entornos, culturas y diversas realidades.

Para Bass (1990, citado en Cuadrado, 2001) los estilos de liderazgo son modos alternos que los líderes emplean para estructurar sus conductas o acciones y lograr su rol de dirección. De acuerdo a este concepto los estilos de liderazgo harán referencia a las formas de como estructuramos las conductas para lograr el liderazgo, sin embargo no se debe generar similitud con el concepto de conducta de liderazgo; y que la conducta es concreta y específica.

Debemos de considerar que no existe un estilo de liderazgo único para los líderes de las instituciones, sino más bien estos adoptan diferentes estilos para lograr ser eficiente en algunos y no en todos los casos. En tal sentido, el directivo líder de la institución educativa, ejercerá su influencia o liderazgo teniendo en cuenta las personas con quien trata, los objetivos que persiguen la organización y él como líder.

Estilos de liderazgo

Para el presente estudio se consideran las siguientes dimensiones, las cuales describe a los estilos de liderazgo desde la perspectiva teórica propuesta por Lewin.

Dimensión 1. Estilo autoritario

El estilo autoritario describe en qué grado un líder determina la dirección a seguir, y asume de manera central el poder y la toma de decisiones. Es decir, el líder es dominante, decide, determina lo que tiene que hacer los grupos y realiza una supervisión minuciosa muy de cerca, siendo muy subjetivo a la hora de realizar sus elogios o críticas, (Collao, 1997).

Zuzana (2015) en la práctica este tipo de liderazgo generan emociones negativas y hostiles entre los integrantes del equipo de trabajo, también se observa pocos niveles de motivación, desinterés hacia los objetivos y dificultades para el trabajo en equipo. El rendimiento de los trabajadores si bien al inicio tiende a aumentar esto decae con el paso del tiempo, por los trabajadores se muestra frustrados y tienden a desarrollar conductas autodefensivas.

Dimensión 2. Estilo democrático

Este estilo describe el grado en que un líder diseña los lineamientos a seguir, promoviendo la discusión de ideas, la descentralización del poder y la participación activa en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros del grupo. El líder democrático es aquel que conduce y orienta al equipo de trabajo, siendo muy objetivo a la hora de realizar sus elogios o críticas, (Collao, 1997).

Zuzana (2015) sostuvo que el líder democrático genera relaciones positivas y un trato adecuado entre los miembros del equipo; además, estos se sienten satisfechos con su líder, mantienen un trato de igualdad. Los equipos de trabajo que están bajo un liderazgo democrático tienden a tener un mayor conocimiento de sus habilidades, capacidades, defectos y limitaciones, teniendo un alto grado de identidad con el grupo y desarrollando mayores capacidades de innovación y creatividad.

Dimensión 3. Estilo liberal

El liderazgo liberal o también conocido como laissez faire es aquel donde el líder otorga libertad para actuar y para tomar decisiones tanto a nivel grupal como

personal. En este estilo, la participación del líder, la evaluación, el control y supervisión frente a las actividades realizadas dentro del grupo es mínima o muy distante, (Collao, 1997).

Zuzana (2015) sostuvo que las organizaciones que están bajo un liderazgo liberal, en la práctica tienen menores niveles de productividad; además, dentro de los miembros de los equipos es frecuente las rivalidades y la poca cohesión entre los mismos.

Teorías de los estilos de liderazgo

Existe diferentes teorías desarrollados a lo largo de la evolución del concepto de liderazgo, a continuación se describen las teorías basadas en el comportamiento, porque ser la línea que asume la presente investigación.

Modelo de Kurt Lewin

El modelo desarrollado por Kurt Lewin pertenece a los estudios realizados en la Universidad de Iowa. Lewin y colaboradores realizaron diversos estudios experimentales para describir el comportamiento de las personas cuando son expuestos a determinado estilo de liderazgo. Los experimentos consistieron exponer a un grupo de niños a un liderazgo caracterizado por la imposición de la autoridad, a un estilo que promueve la participación activa de todos los integrantes y a un estilo que permita a los integrantes realizar lo que ellos quieran, (Zuzana, 2015).

De lo anterior, en este modelo se describió tres estilos de liderazgo: (Chiavenato, 2009)

El liderazgo autocrático, es aquí en donde el líder establece la orientación y concentra en sí mismo el poder y toma de decisiones; tomando decisiones y socializándolas con su equipo. Siendo un estilo dominante y siempre esperando retribuciones y comentarios positivos solo dirigidos hacia el líder.

El liderazgo liberal (*laissez-faire*), es donde hay participación limitada por parte del líder, brindando la totalidad de la facultad al grupo, distante en cuanto a su supervisión y evaluaciones.

El liderazgo democrático, el diseño de la orientación, direcciones por parte del líder, valorando las opiniones del grupo, incentivo de la participación grupal en la toma de decisiones. Líder que logra una conducción adecuada al grupo, limitando los elogios o críticas a hechos objetivos. (p.350)

El estudio de Lewin se considera un aporte de suma importancia ya que contribuye al enfoque del comportamiento y permitió promover la investigación basada en el comportamiento, logrando un alejamiento de los rasgos de personalidad. Estos estudios, demostraron que las personas manifiestan comportamientos diferentes según el estilo de liderazgo al que sean expuestos.

En los diversos estudios experimentales de Lewin se logró revelar que el estilo de liderazgo democrático presenta efectos más positivos que los de un estilo autocrático. Por otro lado las diversas investigaciones y resultados de los siguientes años han logrado establecer resultados diversos en ambos estilos. De acuerdo a los estudios recabados por Bass, se puede inferir que el estilo de liderazgo democrático genera efectos positivos en función a la satisfacciones de los miembros del equipo que el liderazgo autocrático, sin embargo la productividad en un plazo corto puede incrementarse si se opta por el estilo autocrático en vez del democrático, por el contrario enfocados a largo plazo los efectos del liderazgo democrático con notorios en función al desarrollo, compromiso, identificación, lealtad y cooperación de los colaboradores, siendo estos factores de suma importancia para el desarrollo y cumplimiento de objetivos. Asimismo se evidencian condiciones como tendencias de autoridad de las labores otorgadas que incrementan la empleabilidad del estilo autocrático, sobretodo en objetivos a corto plazo, (Cuadrado, 2001).

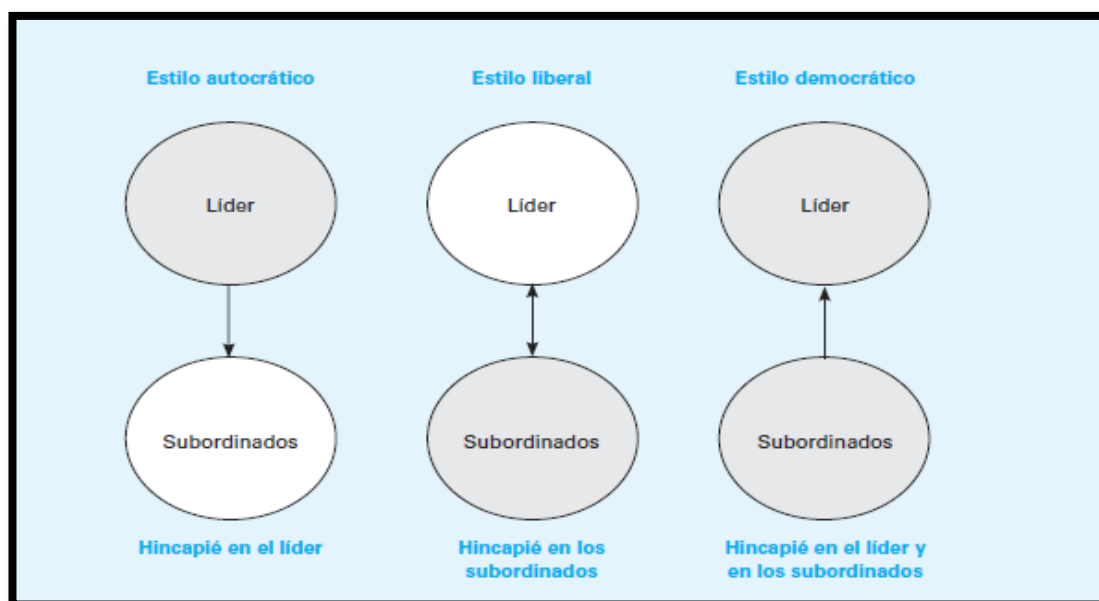


Figura 1. Los tres estilos de liderazgo

Fuente: Chiavenato (2009, p.350)

De tal manera Kurt Lewin y las diferencias realizadas entre los estilos de liderazgo se ha considerado dentro de la primera línea de teorías funcionalistas, sirviendo como base para investigaciones posteriores. Por ellos el presente estudio se concentra en la clasificación de los estilos de liderazgo, ya que se considera base para las posteriores diferencias establecidas y por ser la de mayor relevancia e investigación.

Modelo de liderazgo de la universidad de Michigan

En la Universidad de Michigan alrededor de la década de los 40, realizaron estudios basados en los estilos de liderazgo con el objetivo de hallar aquellas pautas que permitan un desempeño efectivo, evaluando a equipos de bajo y alto rendimiento de diversas entidades, encontrando dos formas básicas de liderazgo:

- Liderazgo centrado en el empleado, el cual está enfocado en las relaciones humanas dentro de una organización.
- Liderazgo centrado en la producción, el cual está centrado en la productividad de la labor.

Esta información se basa en que jefes inmediatos que se concentraban en sus colaboradores brindaban mayor énfasis a las relaciones que se establecían con los mismos, mientras que los líderes que se centraban en la producción priorizaban el trabajo. Por lo tanto los supervisores que estaban centrados en sus trabajadores tenían grupos con mayor productividad que los que estaban centrados en la misma producción. Estos puntos opuestos se pueden entender como un grupo de líderes preocupados por sus trabajadores y otro grupo preocupado por la producción, para estas variantes siempre se intenta utilizar un lenguaje más práctico como: superiores orientados a las tareas y superiores orientados a las relaciones humanas, (Chiavenato, 2009).

LIDERAZGO ORIENTADO A LAS TAREAS	LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS
• Comportamiento orientado a finalizar el trabajo.	• Comportamiento orientado a apoyar y a ayudar a las personas en el trabajo.
• Planea y establece cómo se desempeñará el trabajo.	• Apoya a los subordinados y les cuida las espaldas.
• Atribuye la responsabilidad de las tareas a cada individuo.	• Desarrolla relaciones sociales con los subordinados.
• Define con claridad las normas de trabajo.	• Respeta los sentimientos de las personas.
• Procura completar el trabajo.	• Es sensible a las necesidades individuales.
• Monitorea los resultados del desempeño.	• Muestra confianza en los seguidores.
• Se preocupa por el trabajo, los métodos, los procesos, las reglas y los reglamentos.	• Se preocupa por las personas y por sus sentimientos, aspiraciones y necesidades.

Figura 2. Diferencias entre la orientación a las tareas y a las personas

Fuente: Chiavenato (2009, p.351).

Los hallazgos encontrados por los investigadores de la Universidad de Michigan favorecieron firmemente a aquellos líderes que presentaban conductas orientadas a los trabajadores. Estos líderes estaban relacionados a una mayor productividad grupal y mejora en la satisfacción laboral. Por el contrario los líderes orientados a las labores estaban relacionados con una productividad y satisfacción menor, (Robbins y Judge, 2009).

Modelo de liderazgo de la Universidad de Ohio

La universidad de Ohio paralelamente a los estudios de la Universidad de Michigan, realizó estudio sobre los estilos de liderazgo; este modelo fue

desarrollado por Hemphill, Stodgill, Shartle, Pepinsky, Coons, quienes buscaron identificar las dimensiones que caracterizan al comportamiento de los líderes. Se determinaron cuatro factores: fuerza en la producción, consideración, iniciación a la estructura y sensibilización, posterior se reestructuro y se redujo a solo dos dimensiones que categorizan el comportamiento de un líder, (Cooper y Sawaf. 1998).

Las dos dimensiones identificadas en estos estudios y los cuales describían el comportamiento de los líderes son: Consideración por la persona y enfoque en la estructura de trabajo. Al respecto, Chiavenato (2009) sostuvo:

La consideración, es aquella dimensión que abarca en qué nivel un líder identifica y toma en cuenta el aspecto emocional de los miembros de su equipo, caracterizando aquellas conductas que permiten una relación de amistad, generando armonía, comunicación efectiva y cohesión, favoreciendo en la toma de decisiones, apoyo ante dificultades personales, etc.

La estructura de trabajo, dimensión en la cual el líder se encuentra centrado en lograr las exigencias de las labores asignadas y la realización de tareas ya agendadas, teniendo gran similitud con el superior centrado en la producción. (p.351)

Dichas dimensiones están ligadas con la preservación del equipo. Las investigaciones bajo este modelo concluyeron: que el líder con un mejor manejo emocional, valoración y comunicación efectiva tienen a su cargo miembros con mayor satisfacción y con mejor desempeño.

Modelo del liderazgo de Blake y Mouton

Blake y Mouton (citado en, Cooper y Sawaf, 1998) propusieron su modelo denominado modelo dimensional de liderazgo, además, sostuvieron que existe características universales dentro de las organizaciones, ante lo cual plantearon los siguientes supuestos teóricos.

Toda organización tiene un objetivo o meta, la cual dirige sus actividades a la consecución de las mismas.

Todas las empresas están formadas por personas, las cuales están orientadas a la consecución de objetivos.

Todas las empresas tienen una jerarquía que diferencia a los diferentes niveles de mando y direcciones, distinguiéndose de los subordinados. (p.112)

Los autores mencionados sostuvieron que para que se desarrolle un liderazgo con eficacia los líderes deben representar interés por las personas y por su productividad. De lo anterior se desprenden cinco estilos de liderazgo formulados para este modelo, los cuales se explican a continuación, (Cooper y Sawaf, 1998).

Estilo Laissez faire, se basa en una dirección pasiva, carente de interés por la productividad y personas. En este estilo la participación es mínima y existe poco compromiso.

Estilo club social, estilo centrado excesivamente en las personas y poca preocupación o interés por la productividad. En cuanto a la participación los comportamientos son superficiales, con mínimos esfuerzos.

Estilo tarea, estilo en donde el líder evidencia mayor importancia por las tareas y preocupación mínima por las personas que las realizan. En este estilo los trabajadores tienen no participan en las decisiones.

Estilo mediocridad, en este estilo el objetivo principal del líder es el logro de los resultados que plantea la organización, buscando establecer un nivel moral de satisfacción entre los miembros del grupo. Busca la adaptación de todos, pero produce inconformidad.

Estilo de compromiso en toda regla, en este estilo se logra un equilibrio entre la preocupación por las personas y resultados. En

cuanto a la participación se logra una elevada participación e involucramiento de los trabajadores. (p.113)

Este modelo teórico, es un esfuerzo por integrar las propuestas de los estilos de liderazgo realizado por las Universidades de Michigan y Ohio.

Funciones del Liderazgo

Espinoza (1999) refiere que para lograr entender las funciones que desempeña un líder, primero se deben establecer con claridad las necesidades de una determinada tarea y para ello se requiere:

Necesidades propias de la tarea:

- a) Determinación de metas y tareas a realizar.
- b) Diseño y desarrollo del plan.
- c) Establecimiento de roles, actividades y supervisión de la calidad del trabajo realizado.

Necesidades individuales:

Identificación y valoración de los logros de cada miembro perteneciente al grupo.

Considerar como importantes dificultades personales de los miembros del grupo.

Trato personalizado hacia cada uno de los miembros del grupo, con el objetivo de generar mayor empatía, mayor conocimiento y establecer lazos cercanos en el proceso laboral.

Identificación y uso positivo de habilidades personales de cada miembro del grupo.

Capacitación y mejoramiento de cada participante del grupo.

Necesidades colectivas:

Fijación de estándares a través del ejemplo personal.

Conservación de la disciplina y orden en las actividades.

Mejora de los errores a través de la enseñanza efectiva y modelos.

Promoción del trabajo en equipo como herramienta primordial.

Motivación y promoción para la unión del equipo y su funcionamiento.

Promover y asegurar la comunicación efectiva dentro del grupo (p.21)

Para Collao (1997), el director cumple la función de gerente educativo de la siguiente manera:

Planificación: función que se encarga del diagnóstico, identificación, autorización, ejecución, medida y control de los planes.

Organización: función encargada de concretar diseños administrativos, funciones y cargos, la normativa son los implementos más empleados dentro de una organización.

Dirección: función encargada de la toma de decisiones, ordenanza, distribución de funciones, establecimiento del liderazgo, promover la motivación personal, creatividad y control de las tareas.

Coordinación: es la suma de esfuerzos de cada miembro para el logro de las metas establecidas.

Control: supervisión del cumplimiento de las tareas académicas delegadas previamente.

Características de los líderes

Harold y Heinz (2006), refirieron que toda organización depende de los líderes, indistintamente al rubro en el que se manejen, ya sea para lograr objetivos específicos como crecimiento o mantenerse en un equilibrio. Por lo cual es de

suma importancia que los líderes presenten las siguientes características “Compromiso con la misión de la entidad, comunicación adecuada con la visión de la institución, desarrollo de autoconfianza, evidenciar capacidades, habilidades, competencias, actitudes y valores adecuados”, (p.526).

De la misma forma, Harold y Heinz (2006) refieren que “[...] los líderes deben presentar fortalezas y valores que faculden el desarrollo efectivo de su labor directiva, dentro de los cuales se identifican la tolerancia, templanza, prudencia, fortaleza y justicia.” (p. 532)

Para López (2013), el líder al estar al frente de una organización, debe presentar la competencia de organizar, desarrollar y ejecutar con ánimo positivo a un grupo de trabajo, estando dirigido hacia la visión y logro de objetivos de la institución. Por lo tanto es fundamental que cuente con las siguientes características:

Capacidad técnica; conocimiento y manejo de sus funciones, instrumentos, técnicas y herramientas que colaboren en el logro de procesos y supervisión.

Capacidad humana; entendimiento y manejo positivo con el equipo, considerando y valorando tradiciones, valores, costumbres, actitudes y expectativas; para un logro de empatía, confianza y tolerancia en el mismo.

Capacidad intelectual; posibilita el desarrollo de planteamiento de alternativas de solución ante diversas problemáticas, permite tener apertura a ideas innovadoras, facilidad para adaptarse y estando siempre orientado al logro de los objetivos esperados. (p.5)

De lo antes mencionado podemos inferir que la persona que lidera un equipo debe estar dotado de competencias, actitudes, fortalezas y capacidades que contribuyan tener una relación adecuada con cada uno de los integrantes del grupo, ejecución de actividades con eficacia y orientadas al cumplimiento de objetivos.

Importancia del liderazgo en las organizaciones

El rol del líder es esencial para tener una influencia positiva en la conducta de los colaboradores, generando el incremento de capacidades y habilidades personales y grupales dentro de la institución.

López (2013), refirió que dentro de una organización la principal capacidad es el liderazgo, ya que de esta habilidad y de la persona que lo desempeña depende el éxito o fracaso de la institución, y se explica en los siguientes puntos:

Logra dirigir a empleados al logro de objetivos planteados en común.

Posibilita la planificación en la institución.

Orienta el desarrollo de programas de equipos, supervisión y su efectividad.

Genera una motivación constante en los trabajadores.

Promueve un clima de aprendizaje y progreso continuo, (p.15).

Por lo tanto la importancia de esta habilidad, el liderazgo, reside en la capacidad para lograr la adaptación a diversos cambios que deben desarrollar las empresas, siendo los líderes aquellos que generen estas circunstancias para lograr una adaptación positiva y efectiva.

1.3.2 Teorías relacionadas a la gestión directiva

Definiciones de gestión directiva

El Minedu (2015) la gestión directiva representa darse cuenta de lo que sucede dentro de la institución, de reconocer y comprende la funcionalidad y la relación entre los diversos procesos y los lineamientos de la institución. También, reconoce que la gestión directiva en las instituciones educativas es un factor clave para mejorar los aprendizajes y la calidad de la educación. Al respecto, el Minedu (2012) sostuvo que los objetivos que persigue la gestión directiva es lograr cambios estructurales orientados a:

Una gestión enfocada en el aprendizaje; la cual describe una gestión que permita crear las condiciones necesarias para que los estudiantes obtengan los aprendizajes esenciales, deseados y necesarios.

Una institución escolar democrática; que responda a las necesidades y a las expectativas del entorno.

Una escuela acogedora; orientada a desarrollar una convivencia armoniosa, democrática, e intercultural entre los miembros de la organización, estableciendo relaciones positivas con las familias y la comunidad en general, (p.11)

En la misma línea, Minedu (2011) se refirió a la gestión directiva como la administración sistémica y la interacción de diversos factores que se manifiestan dentro de una institución educativa. La gestión considera el desarrollo de diversos procesos, políticas, lineamientos y estrategias, los cuales deben responder al planeamiento estratégico de la institución; con la finalidad de generar condiciones y espacios de aprendizajes para los estudiantes.

Por otro parte, Miranda (2007) la gestión directiva es el área que se encarga del planeamiento estratégico, la cultura, el clima y la conducción del gobierno dentro de una institución educativa; además, de mantener relaciones con el contexto. En tal sentido, los directivos son los que organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento integral de la organización.

Al respecto, Amante-Carranza (2010) la gestión directiva no se refiere de manera exclusiva a aspectos administrativos y de supervisión; se refiere a las acciones realizadas por el director para alcanzar los objetivos de la educación. Desde esta perspectiva, es importante entender y comprender la complejidad del sistema educativo y del proceso de toma de decisiones.

Calero (2005) sostuvo que la gestión directiva se refiere a “acciones y procedimientos realizados para conducir a las instituciones educativas hacia la

obtención de los objetivos que se enmarcan dentro del proyecto educativo institucional”.

De las definiciones, se aprecia que la gestión directiva es un aspecto fundamental para alcanzar los objetivos globales de la educación. Por ello, podemos decir son procedimientos y uso de diversos mecanismos para la coordinación de las actividades, orientadas a la obtención de los objetivos y propósitos de la institución. La gestión directiva se evidencia en el proyecto educativo institucional y se ejecutan en las tareas directivas que se realiza.

Dimensiones de la gestión directiva

Dimensión 1. Pedagógica

MINEDU (2011), esta dimensión hace referencia a los procesos esenciales relacionados a los procesos enseñanza- aprendizaje, que se deben realizar por los integrantes de la institución educativa. En esta dimensión se incluyen la planificación curricular, las programaciones sistematizadas, las estrategias metodológicas, la evaluación de los aprendizajes, el desarrollo de prácticas pedagógicas, la actualización y desarrollo profesional de los docentes, entre otras.

En el desarrollo de la gestión pedagógica la toma de decisiones es una de las habilidades primordiales que permiten a los docentes realizar una labor de enseñanza con satisfacción y efectividad. Para lograr esta toma de decisiones de manera acertada, se requiere que el director posea la capacidad de comprender los acontecimientos educativos, que situación los predisponen, variables que afectan al mismo, que técnicas e instrumentos serán empleados para su correcta evaluación, (Calero, 2005).

Dimensión 2. Administrativa

Minedu (2011), sostuvo que la dimensión administrativa se refiere a la forma como se dirigen y conducen los diversos recursos con los que cuenta la institución (humanos, económicos, técnicos, tiempo, etc.) con la finalidad de facilitar los procesos de enseñanza aprendizaje. La gestión administrativa busca encaminar

los intereses individuales con los institucionales, con la finalidad de facilitar el proceso de toma de decisiones.

De lo anterior, dentro de la gestión administrativa se considera la administración del personal, el manejo y mantenimiento de los muebles e inmuebles, asignación de funciones, organización de la información y documentos, elaboración de presupuesto, manejo contable, entre otros.

Una toma de decisiones adecuada en la gestión administrativa asegura que la función educativa se realice de forma constante, equilibrada y regida por normas y estándares establecidos a nivel institucional. Por lo tanto para lograr tomar una decisión en este nivel de administración se requiere de concebir al centro educativo como una institución con importancia social. Ya que el centro educativo no solo cumple la función de la enseñanza de conocimientos, sino también es un área social en el cual cada uno de sus integrantes se vincula, desarrollando e intercambiando valores, tradiciones, lenguajes; asimismo se reafirman los preconceptos. Siendo este aprendizaje continuo desde cada una de las clases y el quehacer diario de la institución. Por lo tanto, toda decisión acerca de aspectos relacionados con la institución como: celebraciones, símbolos escolares representativos, estructura, horarios, normas y reglas, relación docente – alumno, debe de ser concebida de forma cautelosa y considerando el impacto que estas pueden tener en el nivel educativo, (Calero, 2005).

Dimensión 3. Institucional

Minedu (2011), sostuvo que es la dimensión encargada de identificar y desarrollar estrategias para la organización de la comunidad educativa orientándola a un óptimo funcionamiento. Esta dimensión, provee a la institución formas de organización sistematizadas, referente a la estructura formal (organigramas, flujogramas, división del trabajo, distribución de los espacios) como a la estructura informal (formas de relacionarse, costumbres, ceremonias y otras prácticas).

En la Gestión educativa el director es aquel que toma las decisiones de la institución de manera global. Estas decisiones deben estar basadas en la mejora de la interacción entre la sociedad y la institución, parte de ellos siendo: padres

de familia, municipalidades, parroquias, instituciones educativas, gobierno, etc. Para este tipo de decisiones se debe manejar información sobre expectativas, intereses, limitaciones y fortalezas de otras instituciones a relacionarse. Las decisiones que se tomen como institución deben de responder a las necesidades, intereses y expectativas de la comunidad, (Calero, 2005, p.284).

Teorías de la gestión directiva

A continuación se describen los principales enfoques teóricos que explican la gestión directiva en las instituciones educativas:

Enfoque de gestión basada en el liderazgo pedagógico

Este enfoque asume como componente principal los procesos de aprendizaje, asume que la gestión representa un conjunto de acciones y actividades orientadas a mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje que desarrollan los directivos, docentes y estudiantes. Este enfoque teórico, se aproxima a acciones transformadoras por parte de los protagonistas; es decir no limitar el trabajo en base a acostumbrado o lo establecido, sino por lo contrario atreverse a desarrollar nuevos procedimientos que permitan mejorar la calidad de la educación y las prácticas docentes, (Leitwood, 2009).

El enfoque basado en liderazgo pedagógico, destaca que este procedimiento debe verse como una práctica institucional, no como una mera capacidad individual. Es decir, el liderazgo debe ser asumido como una cualidad de la organización, como parte importante del sistema educativo; por tanto, representa una práctica compartida por todos los miembros de la institución y no como algo exclusivo de la parte directiva.

En este modelo el liderazgo pedagógico, puede ser visto desde dos ópticas: como un rasgo necesario de las instituciones educativas que centraliza los aprendizajes como una tarea tanto individual como colectiva; y como una cultura institucional que busca promover una convivencia democrática y mayor acercamiento a las familias y la comunidad. En lo que respecta al equipo directivo de las instituciones educativas, este modelo sostiene que son los encargados de

establecer una direccionalidad (visión, misión, metas, lineamientos), fomentar el desarrollo de los profesionales, implementar estrategias de gestión y gestionar los programas de enseñanza – aprendizaje, (Leitwood, 2009).

En tal sentido, la gestión directiva requiere de liderazgo para decidir, guiar, comunicar, motivar y educar en los procesos de transformación educativa. Por ende, diversos estudios han determinado de que el liderazgo escolar es un factor clave para lograr escuelas eficaces, mejorar el aprendizaje de los estudiantes y lograr un mejor clima dentro de los contextos educativos. En tal sentido, el líder permitirá la coordinación de las actividades, del desarrollo curricular, desarrollar competencias técnicas en los docentes, proporcionar estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos organizacionales y evaluar si se están alcanzando mismos, (Ortiz, 2014).

Enfoque de gestión participativa

En este modelo de gestión, se destaca la participación de los miembros de la institución como un aspecto fundamental, reconociendo el rol activo que deben asumir los diversos actores educativos en los procesos de gestión. En tal sentido, los contempla como individuos autónomos, con iniciativa, con poder de decisión y acción, en contraposición a ser considerados como sujetos pasivos a los cuales se les debe administrar o manejar.

Bajo la visión de este enfoque, es importante lograr el compromiso, el sentido de pertenencia y la cooperación de los individuos, para desarrollar procesos de gestión eficaces. Por ello, la gestión es entendida como el conjunto de acciones sistematizadas realizadas por los miembros de la institución (director, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia), orientadas a generar y obtener condiciones, espacios y procedimientos adecuados para que los estudiantes aprendan, teniendo en cuenta los objetivos fundamentales de la educación, (Loera, 2006).

La gestión participativa persigue dinamizar los procedimientos y la participación de los miembros que integran la comunidad educativa, resaltando que la gestión educativa debe orientarse a la intención pedagógica y educativa,

por ello es fundamental la integración de todos los actores educativos como agente principales del cambio.

Enfoque transformacional

Como el término lo refiere, este enfoque apuesta por una transformación de las instituciones educativas, esto implica transformar y desarrollar la gestión que tiene los directivos, orientando todos los esfuerzos como institución a logro de los aprendizajes de los estudiantes. Para ello, se propone el diseño de procesos dinámicos que faciliten la relación entre los aspectos normativos, el contexto cotidiano y la interacción entre los miembros de la institución, (Fullan, 2002).

El modelo transformacional, considera importante cambiar el concepto de gestión directiva, con la finalidad de desarrollar un nuevo sentido y valor a la educación, generando en la institución una nueva forma de hacer escuela, (Pozner, 2003). Al respecto, Fullan (2002) sostuvo que tomar una nueva perspectiva con respecto a la gestión de las instituciones educativas, genera cambios en la manera de desarrollar los diversos procedimientos, esto genera una transformación tanto a nivel individual, institucional y como también a nivel de la localidad y país.

Enfoque de gestión por competencias

Este enfoque denominado de competencias, se cuestiona a las instituciones educativas sobre la manera tradicional de actuación, sosteniendo que el panorama actual propone nuevos retos y objetivos para la educación, por lo tanto es necesario desarrollar nuevas competencias que se adecuen a la actual situación, (Venegas, 2011).

En cuanto al término competencia, el Ministerio de educación del Perú a través de su documento de carácter técnico denominado Marco Curricular Nacional del año 2014, sostuvo que una competencia es “cuando un individuo tiene la capacidad de resolver problemas o alcanzar propósitos en diferentes ámbitos, poniendo en manifiesto sus diversos saberes. Partiendo de esta definición, se desprende de que una competencia se demuestra mediante la

ejecución de determinadas acciones, es decir en la práctica. Por ello, se dice que las mismas son aprendizajes complejos porque pone en juego un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores, entre otros aspectos, para responder de manera efectiva ante una determinada situación que demanda atención.

De lo anterior, las competencias representan un aprendizaje de características complejas, debido a que se pone en manifiesto ante una determinada situación la combinación de diversas capacidades de la persona, con la finalidad de controlar y modificar las consecuencias de dicha situación. En este sentido, ser competente significa saber actuar en contexto determinado, de una manera crítica e innovadora, la formación de las mismas tienen un carácter longitudinal, pues van pasando por diversos niveles siendo cada vez más compleja. Desde este enfoque, los estudiantes adquieren sus conocimientos de manera gradual, logrando de manera progresiva mejores desempeños, (Venegas, 2011).

En este enfoque, sostiene que se debe comprender que los aprendizajes desarrollados en la escuela no persiguen un fin en mismo, sino que representa para las personas una herramienta fundamental para enfrentarse a las situaciones de la vida de manera exitosa, respondiendo a la sociedad con igualdad de condiciones y oportunidades. En tal sentido, los aprendizajes en situaciones reales ofrecen al estudiante una visión más clara de cómo se debe actuar ante situaciones similares, siendo la información más significativa y útil, (Minedu, 2015).

Procesos de la gestión directiva en las instituciones educativas

Para el logro de los objetivos de una institución, se ponen en juego diversos procedimientos los cuales abarcan un complejo trabajo en equipo, debido a que las instituciones deben contar con la competencia para evaluar e identificar qué proceso responde a sus necesidades y objetivos planteados en función al entorno al que pertenecen.

El objetivo de todo procedimiento perteneciente a la gestión educativa es generar una dirección completa al funcionamiento de la entidad escolar, a través de lo cual se irán conduciendo acciones para satisfacer tanto de la comunidad escolar como la sociedad. Minedu (2011) revela que la gestión educativa atraviesa cuatro etapas: planificación, ejecución o realización, evaluación y actuación; este ciclo es conocido como El ciclo de Deming, teniendo como fundador a Edward Deming, a continuación se describirán los procesos:

Planificación

Esta primera fase, involucra la toma de decisiones de los directores y grupos de trabajo asignados, respondiendo a dos preguntas; ¿Qué se debe hacer? Y ¿Cómo lo lograré?, para lograr el proceso se emplearan estrategias variadas con la finalidad de cumplir con objetivos que se relacionan a la misión y visión del Proyecto Educativo Institucional (PEI), (Minedu, 2011). Este proceso es relevante y de suma importancia en el desarrollo de la gestión educativa ya que permite identificar los recursos que se tienen y aquellos que se deben desarrollar o promover para el logro de objetivos.

Minedu (2011) refiere que el proceso de planificación presenta tres niveles los cuales están orientados en función al objetivo que se desea lograr:

Planificación estratégica; nivel orientado a la definición de objetivos y políticas de la institución.

Planificación táctica; nivel orientado al reconocimiento y organización de recursos, adecuándolos a un entorno específico.

Planificación operativa; nivel orientado en organizar las labores de cada uno de los integrantes de la institución. (p.44)

Ejecución

Fase en la que se realiza lo planificado previamente, se da el desarrollo de la gestión, esta ejecución se concentra en la organización y participación de las labores de los diversos miembros de la comunidad educativa como: docentes, estudiantes, administrativos, padres de familia, etc. Para el logro de los programas, planes y procesos emplearemos variados recursos, (Minedu, 2011).

Para esta fase factores como la organización, administración de recursos, delegación de funciones, división de tareas; cobrará una importancia sobresaliente, todas estando en función a un procedimiento coordinado y cooperativo, (Vásquez, 2007).

Evaluación y actuación

En esta fase se posibilita la corroboración por parte de la gestión educativa ante la realización de programas establecidos previamente, brinda información exacta sobre las actividades realizadas de manera individual y grupal, logros obtenidos, etc. En esta fase se pueden tomar decisiones de persistir en el desarrollo de los procesos o realizar modificaciones, (Minedu, 2011).

La evaluación brinda información sobre aspectos fundamentales, los cuales son analizados para llegar a tomar una decisión de continuidad o mejora en los mismos, todo lo anterior se realiza con la intención de alcanzar los objetivos dentro de la institución, (Vásquez. 2007).

El proceso de actuación hace referencia a la realización de algunas mejoras o reajustes posteriores a la evaluación de cada uno de los procesos realizados durante la gestión educativa, (Vásquez. 2007).

Instrumentos de la gestión educativa

Son aquellos instrumentos de suma importancia para lograr una gestión educativa de calidad y esta tenga resultados positivos. Dentro de ellos tenemos a los siguientes:

Proyecto educativo institucional (PEI): es aquel instrumento de gestión educativa que permite establecer objetivos a mediano y largo plazo dentro del proyecto educativo nacional. Este instrumento promueve la identidad de la entidad escolar, colaborando en la orientación y definición de la comunidad escolar.

Reglamento interno (RI): herramienta que sirve de orientación hacia todos los miembros de la entidad educativa, está formado por las normas, derechos, obligaciones y deberes. Debe manejar normativas legales, estas a su vez complementándose, adaptándose y determinándose a la organización de la institución educativa, (Minedu, 2011).

Organigrama: es una representación gráfica de la organización de una institución basándose en jerarquías existentes. Se manejan diversas formas de representar un organigrama sin embargo el motivo solo es uno, el informar sobre la organización.

Manual de organización y funciones: instrumento conocido como el MOF (Manual de organización y funciones), se encarga de describir funciones esenciales basándose en los puestos laborales, cargos obtenidos, requisitos indispensables, relaciones internas del puesto laboral, y esta información se obtiene a través del cuadro de asignación de personal (CAP).

Manual de procedimientos administrativos: herramienta que permite especificar el proceso de las operaciones a realizarse dentro de los conjuntos organizacionales. El instrumento más empleado en las instituciones es el flujograma.

Plan anual de trabajo (PAT): PAT o Plan Anual de Trabajo, es una herramienta de la gestión basada en corto plazo, en la cual se programan las actividades que deben realizar los miembros de la comunidad educativa con la finalidad de lograr las propuestas formuladas en el PEI (Proyecto Educativo Institucional), dicho logro se debe de realizar cada año, dicha herramienta responde a un plan operativo para la consecución de objetivos.

1.4. Formulación del problema

1.4.1 Problema general

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018?

1.4.2 Problemas específicos

Problema específico 1

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018?

Problema específico 2

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018?

Problema específico 3

¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018?

1.5. Justificación del estudio

La presente investigación surge como una motivación personal frente a las dificultades y retos que afronta la educación en el país, con la finalidad de contribuir con información científica sistematizada y objetiva, que permitan dirigir intervenciones orientadas a mejorar la calidad educativa de las instituciones educativas públicas de la Red de la DREC, teniendo en cuenta los objetivos globales de la educación. Debido, en el contexto donde se ha desarrollado la presente investigación existen escasas investigaciones sobre las variables y las que hay, carecen del rigor científico.

De lo anterior, la presente investigación se justifica por lo siguiente:

1.5.1 Valor teórico

La investigación posee un gran valor teórico, debido a que los resultados encontrados permiten contribuir al conocimiento científico de los estilos de

liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao; además, de explicar el grado de asociación que existe en estas variables. Estos hallazgos representan una gran contribución teórica para futuros estudios, porque cuenta con información estructurada, objetiva y pertinente.

1.5.2 Implicancia practica

El estudio es muy relevante porque tiene una implicancia práctica, esto se debe a que con los resultados encontrados se pretende realizar propuestas de intervención, orientados a mejorar el liderazgo y los procesos de gestión tanto a nivel administrativo, pedagógico e institucional. Estas propuestas de intervención se realizaran en base a información objetiva y que refleja la realidad de las instituciones educativas públicas de la red 9 - Región Callao, permitiendo responder a las necesidades de las mismas.

1.5.3 Utilidad metodológica

La investigación también es relevante a nivel metodológico, debido a que se han adaptado dos instrumentos de recolección de datos, denominados: Cuestionario sobre Estilos de liderazgo y el Cuestionario sobre Gestión Directiva; los cuales fueron sometidos a diversos procedimientos para determinar su validez y confiabilidad. Por consiguiente, dichos cuestionarios representan una gran contribución para futuros investigadores, los cuales pueden utilizar un instrumento válido para medir las variables en mención en nuestro contexto y realidad.

1.6. Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

1.6.2 Hipótesis específicas

Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo general

Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

1.7.2 Objetivos específicos

Establecer la relación de cada estilo de liderazgo y la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Identificar la relación de cada estilo de liderazgo y la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Determinar la relación de cada estilo de liderazgo y la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

II. Método

2.1 Diseño de investigación

El presente estudio responde a una investigación de tipo básica, entendida también como fundamental o pura, siendo su objetivo proporcionar información, aportes teóricos acerca de una variable para su descripción y comprensión del comportamiento de la misma, (Valderrama, 2013). El autor refiere que los estudios de tipo básico no presenta una utilidad práctica a corto plazo, ya que solo se encuentran centrados en recabar datos e información de las variables a estudiar y contribuir al conocimiento científico de las mismas.

En cuanto al diseño del estudio, este responde a un diseño no experimental – transversal. Denominándose no experimental ya que las variables de la investigación no son manipuladas de forma intencional, ya que no se ha aplicado ningún programa o proceso previo que podría distorsionar los resultados, por el contrario los hechos son evaluados en su entorno natural, con una interacción cotidiana, (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La denominación de investigación transversal se da porque las mediciones se realizan en un momento único, (Hernández, et al., 2014).

En cuanto al nivel de alcance del estudio, es de tipo descriptivo correlacional, ya que presenta como objetivo la determinación del grado de correlación entre ambas variables de estudio en una muestra determinada, (Hernández, et al., 2014).

Por consiguiente, el esquema del diseño de investigación que corresponde al presente estudio es el siguiente:

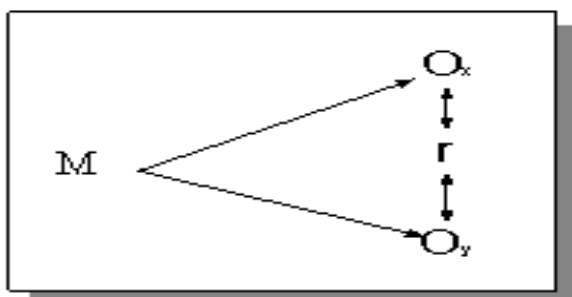


Figura 3. Esquema del diseño de investigación descriptivo correlacional

2.2 variables y operacionalización

2.2.1 Variable 1: Estilos de liderazgo

Definición conceptual

Collao (1997) se refiere al liderazgo como la capacidad que tiene un individuo para mover a un grupo hacia una dirección, utilizando para ello medios no coercitivos, como ideas, carisma, persuasión; lo que permite la obtención de los objetivos institucionales.

Definición operacional

La variable es medida a través de las puntuaciones obtenidas del Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo, basado en los planteamientos de Collao. El instrumento consta de 33 preguntas y permite caracterizar el estilo de liderazgo que presentan los directores dentro de una institución educativa, el cual es contestado mediante una escala tipo de Likert de 5 respuestas, valorando tres estilos de liderazgo: estilo autoritario, democrático y liberal.

2.2.1 Variable 2: Gestión directiva

Definición conceptual

Calero (2005) sostuvo que la gestión directiva se refiere a “acciones y procedimientos realizados para conducir a las instituciones educativas hacia la obtención de los objetivos que se enmarcan dentro del proyecto educativo institucional”.

Definición operacional

La variable gestión directiva es medida a través de las puntuaciones obtenidas del Cuestionario Sobre Gestión Directiva propuesto por Calero. El instrumento consta de 25 y permite caracterizar el nivel de gestión directiva de los directores de las instituciones educativas, dicho cuestionario puede ser respondido mediante una escala tipo Likert de 5 respuestas, valorando tres dimensiones de la gestión directiva: Pedagógica, administrativa e institucional.

Tabla 1

Matriz de Operacionalización de los estilos de liderazgo

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Esto autoritario	Cumplir disposición sin consulta previa. Demuestra relación vertical.	1 - 9	Nunca (1)	Bajo [9-21]
			Casi nunca (2)	Regular [22-26]
			A veces (3)	Alto [27-45]
Estilo democrático	Emite decisiones consensuadas. Demuestra trato horizontal.	10 - 25	Casi siempre (4)	Bajo [36-52]
			Siempre (5)	Regular [53-63]
				Alto [64-+]
Estilo liberal	Decisiones basadas en los intereses de los subordinados. Demuestra indiferencia de vínculos con los subordinados.	26- 33		Bajo [14-28]
				Regular [29-35]
				Alto [36-+]

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de la gestión directiva

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos
Gestión pedagógica	Crear condiciones favorables para los aprendizajes. Asiste ya compañía a las acciones pedagógicas de los docentes.	1-11	Nunca (1)	Ineficiente [11-37]
			Casi nunca (2)	Regular [38-46]
			A veces (3)	Eficiente [47-55]
Gestión administrativa	Optimiza los recursos existentes en la institución educativa.	12-16	Casi siempre (4)	Ineficiente [5-17]
			Siempre (5)	Regular [18-22]
				Eficiente [23-25]
Gestión institucional	Gestiona alianzas estratégicas a favor de la institución educativa. Promueve la integración de los actores educativos de la institución.	17-25		Ineficiente [9-33]
				Regular [34-39]
				Eficiente [40-45]
Total: Gestión directiva				Ineficiente [25-90]
				Regular [91-105]
				Eficiente [106-125]

2.3 Población y muestra

2.3.1 Población

La población o universo de estudio representa todos los casos posibles que se ajustan a características similares, (Hernández, et al., 2014). En la presente investigación la población estuvo conformada por 214 docentes pertenecientes a las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao.

Tabla 3

Distribución de los docentes según instituciones educativas

Institución Educativa	Docentes	Muestra
I.E. I N°115 Virgen de Guadalupe	10	7
I.E.I. N°109 Divino Niño	8	6
I.E N° 3090 Franco Peruano	21	18
I.E N° 5095 Julio Ramón Ribeyro	58	43
I.E. I N° 131 Mi Mundo Mágico	3	2
I.E N° 5036 Rafael Belaunde	32	24
Diezcanseco		
I.E N° 5075 Inca Garcilaso de la Vega	16	13
I.E.I N° 78 Amiguitos de san Martín	10	7
I.E N° 5092 Santa Rosa de Lima	19	-
I.E.I N°69 María Auxiliadora	10	-
I.E.I N° 103 Eduardo Márquez Talledo	8	-
I.E.I N° 111 Mi Pequeño Paraíso	12	-
CRBE Región Callao	4	-
I.E.I N° 172	3	-
TOTAL	214	120

2.3.2 Muestra

Para efectos de la presente investigación la muestra está conformada por el 100% de la población, es decir es una muestra de tipo censal. En tal sentido, la muestra

lo integran 120 docentes pertenecientes a las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao.

2.3.3 Muestreo

El muestreo correspondiente al presente estudio se denomina muestreo no probabilístico intencional. En este tipo de muestreo se caracteriza porque no todas las unidades de análisis tienen la misma posibilidad de ser seleccionados como muestra.

2.4 técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Las técnicas empleadas para la recolección de datos es la encuesta, al respecto Hernández, et al. (2014) definen a la encuesta como una de las técnicas con mayor empleabilidad en las investigaciones científicas, ya que permite recolectar información de manera breve y eficaz. Dicho procedimiento recaba información desde la apreciación de los participantes en un momento específico.

En cuanto a los instrumentos que permiten la recolección de datos hacen referencia a las herramientas que permiten registrar de forma objetiva y observable la información sobre ambas variables.

En la siguiente tabla se detallan la técnica e instrumentos utilizados para recolectar la información de las variables.

Tabla 4

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Variable	Técnica	Instrumento
Estilos de liderazgo	Encuesta.	Cuestionario de Estilos de Liderazgo
Gestión directiva	Encuesta	Cuestionario de Gestión Directiva

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Validez

Entendido que la validez es un requisito indispensable para todo instrumento de recolección de datos; en el presente estudio se pasó los cuestionarios por un

procedimiento para determinar su validez de contenido, mediante el juicio de tres expertos, los cuales determinaron la validez del mismo en base a los criterios de relevancia, pertinencia y claridad de cada ítem con respecto a la variable a medir. Los resultados del proceso de validez se presentan a continuación:

Tabla 5

Resultados de la validez de los cuestionarios

Validador	Resultado de aplicabilidad
Mg. Soledad Bojórquez Meneses	Aplicable
Dr. Mitchell Alarcón Díaz	Aplicable
Dr. Estrella Azucena Esquiagola Aranda	Aplicable

Nota: la fuente se obtuvo del certificado de validez de los cuestionarios

Confiabilidad

En lo que respecta a la confiabilidad, es otro de los procedimientos necesarios que debe pasar todo instrumento para poder utilizarlo dentro de una investigación científica. Entendido esto, en la presente investigación, este procedimiento empezó con la aplicación de una prueba piloto a 30 docentes pertenecientes a las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao. Los datos obtenidos pasaron por un análisis estadístico para determinar la confiabilidad por consistencia interna, utilizando el estadístico de alfa de Cronbach. Los resultados de los índices de confiabilidad de los instrumentos se presentan a continuación:

Tabla 6

Índice de confiabilidad de los cuestionarios

Cuestionarios	Alfa de Cronbach	N.º de ítems
Cuestionario de Estilos de Liderazgo	0,850	33
Cuestionario de Gestión Directiva	0,889	25

En la tabla 6, se observan los índices de confiabilidad para los cuestionarios; donde se aprecia que el índice para el Cuestionario Estilos de Liderazgo es de 0,850; y para el Cuestionario Gestión Directiva es de 0,889. Por consiguiente, se determina que los cuestionarios tienen una alta confiabilidad.

Ficha técnica del instrumento n.º 1

Tabla 7

Ficha técnica del instrumento

Aspectos de instrumento	Respuestas
Nombre del instrumento:	Cuestionario de Estilos de Liderazgo
Autor del instrumento:	Rodolfo Munayco Blanco
Año:	2018
Objetivo del instrumento:	Identificar los estilos de liderazgo del director de una institución educativa.
Ámbito:	Educativo e investigación científica.
Administración	Individual o colectiva
Descripción del instrumento:	Cuestionario sobre Estilos de Liderazgo, fue desarrollado basado en los planteamientos de Collao; el cual costa de 33 preguntas y permite caracterizar el estilo de liderazgo que presentan los directores dentro de una institución educativa, valorando tres estilos de liderazgo: estilo autoritario, democrático y liberal. el cual es contestado mediante una escala tipo de Likert de 5 respuestas: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).
Validez:	Validez por criterio de jueces
Confiabilidad:	Alfa de Cronbach = 0,850

Ficha técnica del instrumento n.º 2

Tabla 8

Ficha técnica del instrumento

Aspectos de instrumento	Respuestas
Nombre del instrumento:	Cuestionario de Gestión Directiva
Autor del instrumento:	Rodolfo Munayco Blanco
Año:	2018
Objetivo del instrumento:	Identificar el nivel de gestión directiva de los directores de instituciones educativas.
Ámbito:	Educativo e investigación científica.
Administración	Individual o colectiva.
Descripción del instrumento:	Cuestionario sobre gestión directiva fue desarrollado en base al planteamiento teórico de Calero. El instrumento consta de 25 y permite caracterizar el nivel de gestión directiva de los directores de las instituciones educativas, valorando tres dimensiones de la gestión directiva: Pedagógica, administrativa e institucional. Dicho cuestionario puede ser respondido mediante una escala tipo Likert de 5 respuestas: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5).
Validez:	Validez por criterio de jueces
Confiabilidad:	Alfa de Cronbach = 0,889

2.5 método de análisis de datos

En el presente estudio se utilizaron dos métodos de análisis de datos:

El primero, denomina estadística descriptiva, la cual permitió analizar los niveles de las variables, a través de frecuencias y porcentajes.

En el segundo análisis, denominada estadística inferencial, se utilizó para probar las hipótesis de estudio, para ello se utilizó de manera preliminar la prueba de normalidad (Kolmogorov – Smirnov) y luego el coeficiente de correlación de Spearman.

2.6 Aspectos éticos

Para el desarrollo de la investigación científica se consideran criterios éticos ya que son considerados fundamentales para todo estudio.

Se cuenta con la autorización de las instituciones involucradas y los participantes de la investigación, los cuales fueron informados acerca de los objetivos, importancia y manipulación de la información recolectada, especificando en todo momento la discreción y confiabilidad de los mismos.

La participación de los miembros que conforman la población fue de manera voluntaria y de forma consciente, los cuales brindaron su conformidad firmando un consentimiento informado.

La investigación está orientada a brindar beneficios a los participantes, para la entidad y para la comunidad; por lo cual es relevante su realización.

La realización del estudio no ha generado daño o perjuicio alguno hacia las instituciones y participantes, no significando riesgo alguno.

III. Resultados

3.1 Resultados descriptivos

3.1.1 Resultados descriptivos de los estilos de liderazgo

Tabla 9

Niveles de los estilos de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao

	Estilo autoritario		Estilo democrático		Estilo liberal	
	f_i	%	f_i	%	f_i	%
Bajo	41	34,2%	22	18,4%	36	30,0%
Medio	43	35,8%	67	55,8%	55	45,8%
Alto	36	30,0%	31	25,8%	29	24,2%
Total	120	100,0%	120	100,0%	120	100,0%

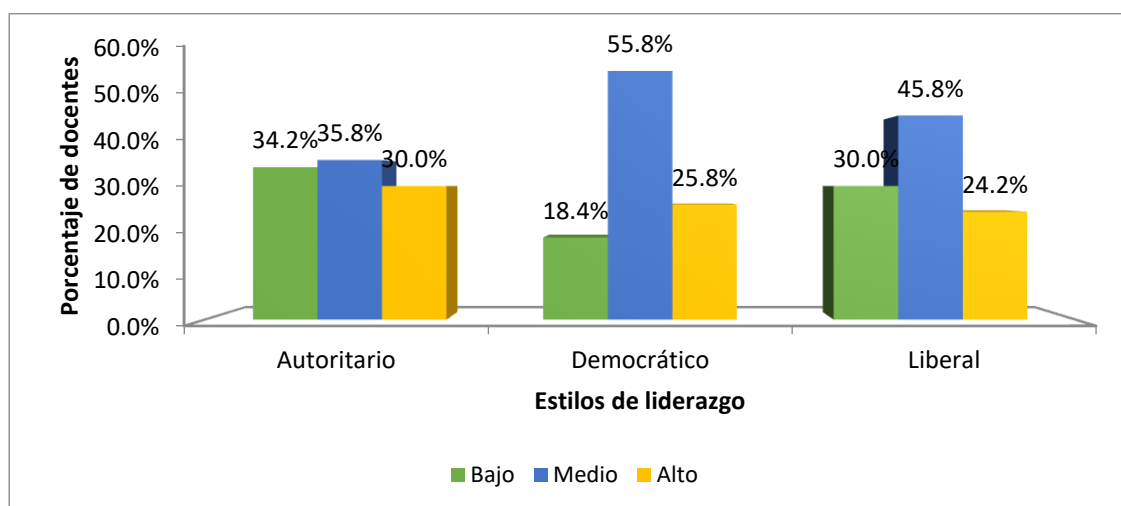


Figura 4. Distribución porcentual de los docentes según los estilos de liderazgo

En la tabla 9 y figura 4, se aprecia los resultados descriptivos acerca de los estilos de liderazgo percibidos por los docentes; en lo que respecta al estilo autoritario un grupo de docentes representado por el 35,8% (43) lo perciben como un nivel medio, el 34,2% (41) lo considera un nivel bajo y un 30% (36) percibe un nivel alto de liderazgo autoritario; en cuanto al estilo democrático, un grupo mayoritario del 55,8% (67) de los docente considera que hay un nivel medio de este estilo, seguido por el 25,8% (31) que considera que existe un nivel alto y el 18,4% (22) lo percibe que hay un nivel bajo de liderazgo democrático; finalmente, en el estilo

liberal es percibido como medio por el 45,8% (55), como bajo por el 30% (36) y como alto por el 24,2% (29) de los docentes.

De los resultados, se puede concluir que los estilos de liderazgo se presentan de manera similar dentro de las instituciones educativas, con una mayor tendencia a predominar el estilo democrático.

3.1.2 Resultados descriptivos de la gestión directiva

Tabla 10

Niveles de gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Ineficiente	47	39,2%
Regular	48	40,0%
Eficiente	25	20,8%
Total	120	100,0%

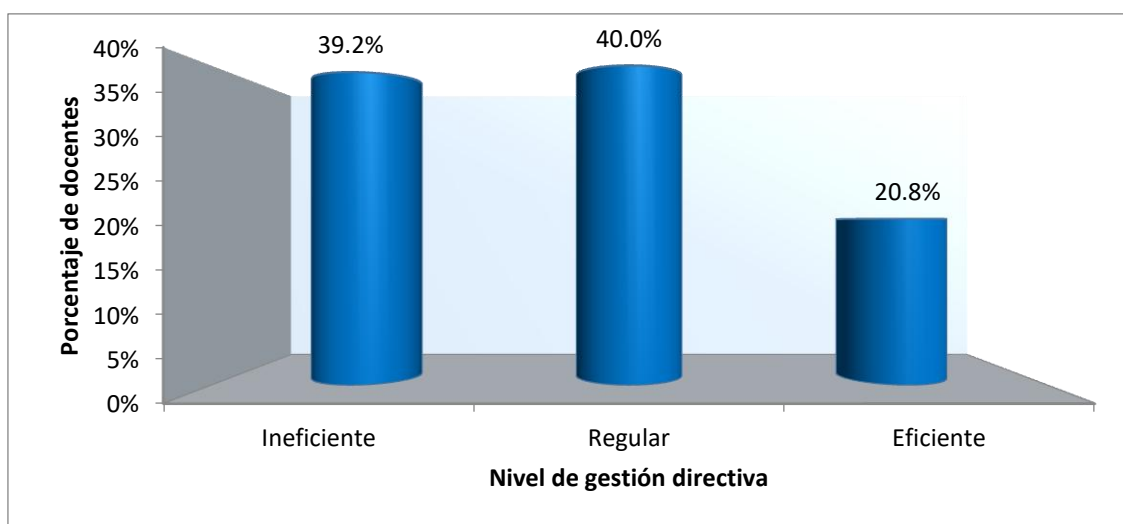


Figura 5. Distribución porcentual de los docentes según los niveles de gestión directiva

En la tabla 10 y figura 5, se observa los resultados descriptivos de la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao; de donde el 40% (48) percibe un nivel regular de gestión, seguido por el 39,2% (47)

que lo considera como ineficiente y solo el 20,8% (25) percibe que existe un nivel eficiente de gestión directiva.

Del análisis descriptivo, se puede concluir que el nivel de gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018; se encuentra en un nivel regular con tendencia a ser ineficiente.

3.1.3 Resultados descriptivos de las dimensiones de la gestión directiva

Tabla 11

Niveles de gestión directiva según sus dimensiones en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao

	Gestión pedagógica		Gestión administrativa		Gestión institucional	
	f_i	%	f_i	%	f_i	%
Ineficiente	41	34,2%	39	32,5%	39	32,5%
Regular	63	52,5%	64	53,3%	56	46,7%
Eficiente	16	13,3%	17	14,2%	25	20,8%
Total	120	100,0%	120	100,0%	120	100,0%

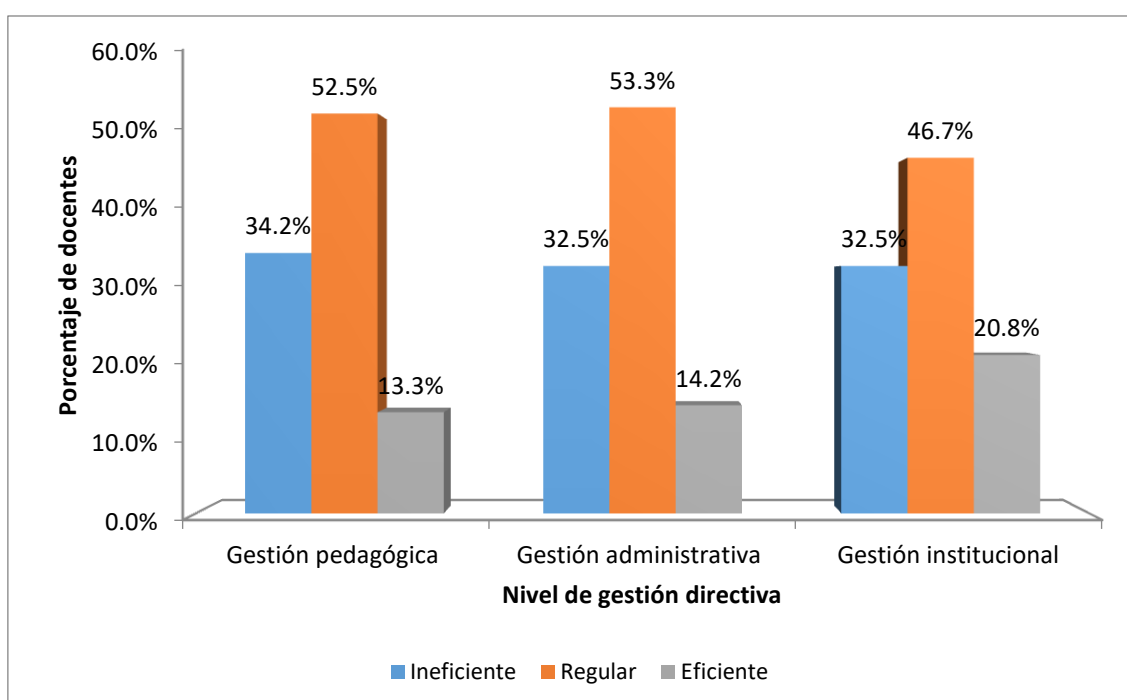


Figura 6. Distribución porcentual de los docentes según los niveles de gestión directiva por dimensiones.

En la tabla 11 y figura 6, se presentan los resultados descriptivos de la gestión directiva según sus dimensiones, donde se aprecia que en la dimensión gestión pedagógica el 52,5% (63) percibe un nivel regular, seguido del 34,2% (41) que lo considera como ineficiente y solo el 13,3% (16) lo percibe como eficiente; en lo que respecta a la dimensión gestión administrativa el 53,3% (64) la mayoría de los docentes percibe que la gestión es regular, seguido de otro grupo del 32,5% (39) que lo considera ineficiente y un 14,2% (17) lo percibe como eficiente; finalmente, en cuanto a la dimensión gestión institucional también predomina el nivel regular con un 46,7% (56), seguido de un nivel ineficiente con un 32,5% (39) y solo el 20,8% (25) considera que existe una gestión eficiente.

Del análisis descriptivo, se puede concluir que el nivel de gestión en las dimensiones pedagógica, administrativa e institucional se encuentra en un nivel regular con tendencia a ser ineficiente, en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

3.1.4 Descripción de la relación de las variables

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según el estilo de liderazgo autoritario y el nivel de gestión directiva

			Gestión directiva			Total
			Ineficiente	Regular	Eficiente	
Estilo autoritario	Bajo	fi	10	20	11	41
		%	8,3%	16,7%	9,2%	34,2%
	Medio	fi	15	17	11	43
		%	12,5%	14,2%	9,2%	35,8%
	Alto	fi	22	11	3	36
		%	18,3%	9,2%	2,5%	30,0%
Total	fi	47	48	25	120	
	%	39,2%	40,0%	20,8%	100,0%	

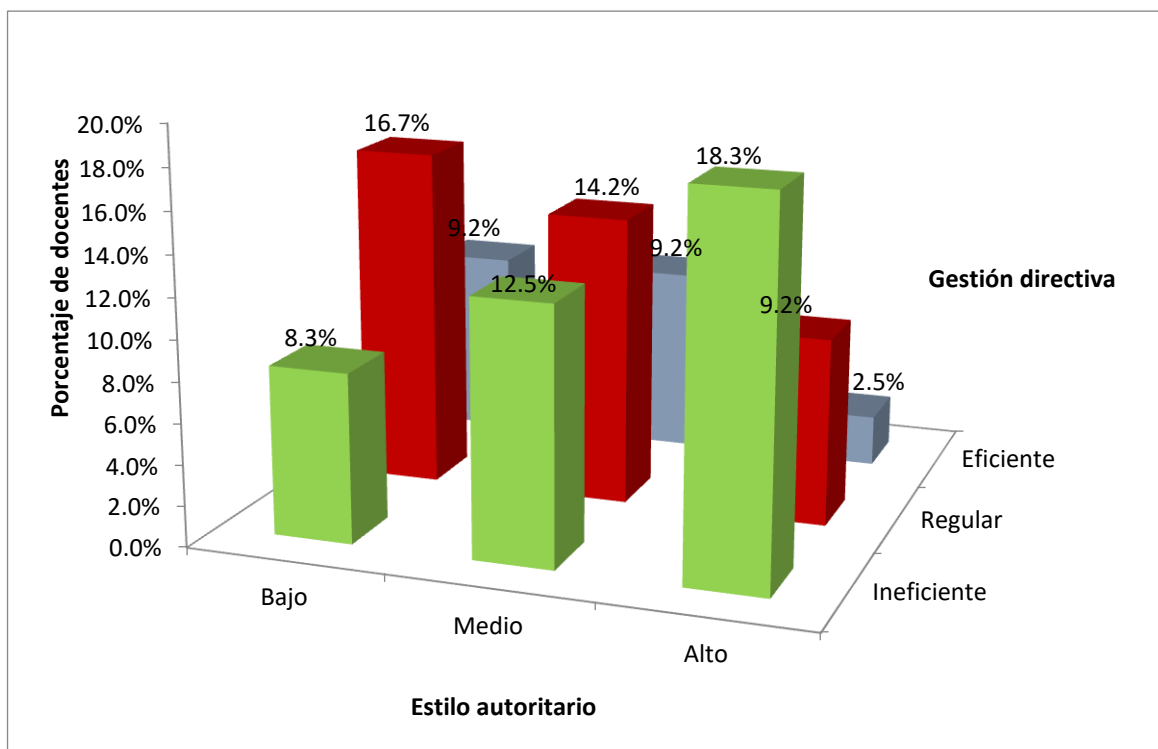


Figura 7. Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo autoritario y gestión directiva

En la tabla 12 y figura 7, se muestran que un grupo mayoritario de docentes representado por el 18,3% percibe un nivel alto de liderazgo autoritario y a la vez considera que la gestión directiva es ineficiente; otro grupo de docentes representados por el 16,7% percibe un nivel bajo de liderazgo autoritario y a la vez percibe un nivel regular de gestión directiva.

Del análisis descriptivo, se concluye entre el estilo autoritario y la gestión directiva los niveles se encuentran en una relación inversamente proporcional; es decir a mayor liderazgo autoritario, los docentes perciben niveles ineficientes de gestión directiva.

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según el estilo de liderazgo democrático y el nivel de gestión directiva

		Gestión directiva			Total
		Ineficiente	Regular	Eficiente	
Estilo democrático	Bajo	fi	13	7	22
		%	10,8%	5,8%	18,3%
	Medio	fi	28	11	67
		%	23,3%	23,3%	55,8%
	Alto	fi	6	12	31
		%	5,0%	10,0%	25,8%
Total		fi	47	25	120
		%	39,2%	40,0%	100,0%

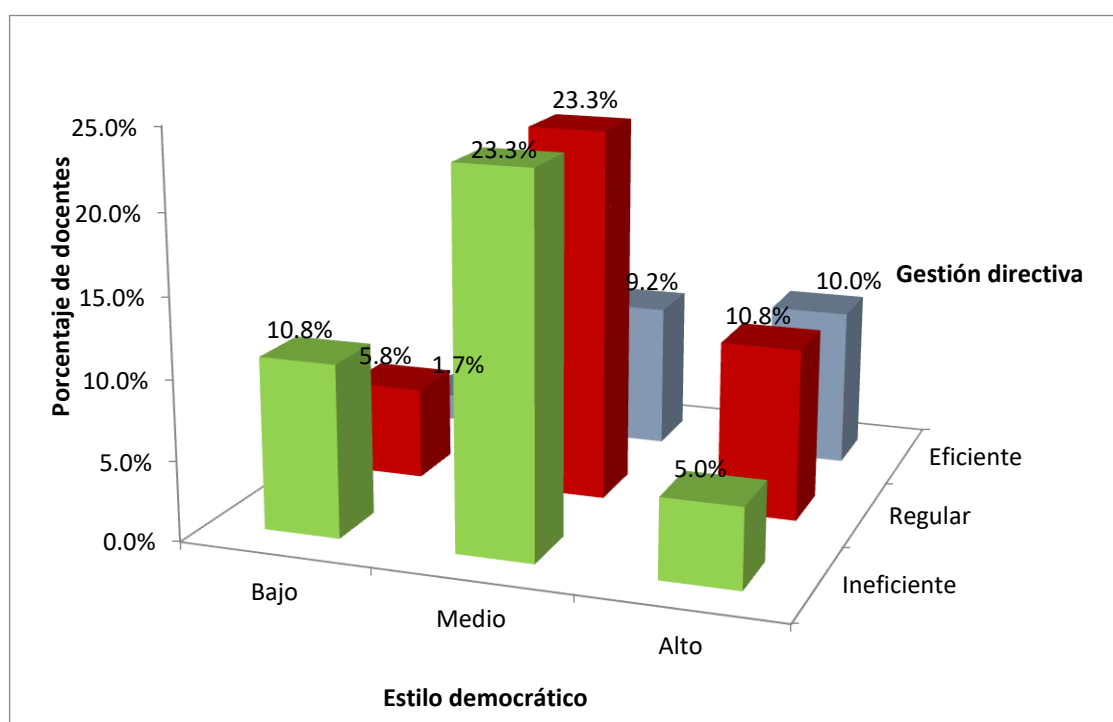


Figura 8. Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo democrático y gestión directiva

En la tabla 13 y figura 8, se muestran que un grupo mayoritario representado por el 23,3% percibe un nivel medio de liderazgo democrático y a la vez considera que la gestión directiva es ineficiente; otro grupo de docentes representados por

el 23,3% percibe un nivel medio de liderazgo democrático y a la vez percibe un nivel regular de gestión directiva.

Del análisis descriptivo, se concluye entre el estilo democrático y la gestión directiva los niveles se encuentran en una relación directamente proporcional; es decir a mayor liderazgo democrático, se tienen niveles más eficientes de gestión directiva.

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes de los docentes según el estilo de liderazgo liberal y el nivel de gestión directiva

			Gestión directiva			Total	
			Ineficiente	Regular	Eficiente		
Estilo liberal	Bajo	fi	6	14	16	36	
		%	5,0%	11,7%	13,3%	30,0%	
	Medio	fi	29	20	6	55	
		%	24,2%	16,7%	5,0%	45,8%	
	Alto	fi	12	14	3	29	
		%	10,0%	11,7%	2,5%	24,2%	
Total			fi	47	48	25	120
			%	39,2%	40,0%	20,8%	100,0%

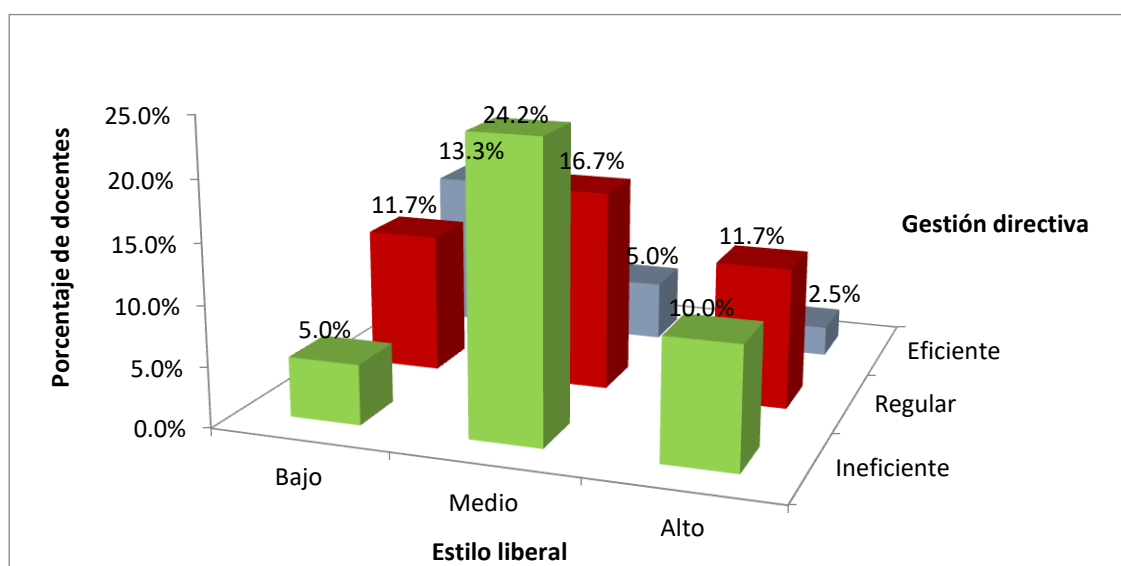


Figura 9. Distribución porcentual de los docentes según el nivel de liderazgo liberal y gestión directiva

En la tabla 14 y figura 9, se muestran que un grupo mayoritario de docentes representado por el 24,2% percibe un nivel medio de liderazgo liberal y a la vez considera que la gestión directiva es ineficiente; otro grupo de docentes representados por el 16,7% percibe un nivel medio de liderazgo liberal y a la vez percibe un nivel regular de gestión directiva.

Del análisis descriptivo, se concluye entre el estilo liberal y la gestión directiva los niveles se encuentran en una relación inversamente proporcional; es decir a mayor liderazgo liberal, se tienen niveles ineficientes de gestión directiva.

3.2 Análisis inferencial

3.2.1 prueba de normalidad

Tabla 15

Prueba de Normalidad de Kolmogorov – Smirnov para las variables

		Estilo autoritario	Estilo democrático	Estilo liberal	Gestión directiva
N		120	120	120	120
Parámetros normales ^{a,b}	Media	23,91	57,38	31,62	92,64
	Desviación típica	5,477	8,189	7,095	15,624
Diferencias más extremas	Absoluta	,086	,107	,202	,142
	Positiva	,086	,081	,119	,078
	Negativa	-,057	-,107	-,202	-,142
Z de Kolmogorov-Smirnov		,945	1,169	2,208	1,559
Sig. asintót. (bilateral)		,334	,130	,000	,015

a. La distribución de contraste es la Normal.

b. Se han calculado a partir de los datos.

En la tabla 15, se presentan los resultados de la prueba de normalidad para estilos de liderazgo y la gestión directiva, donde se aprecia que no todos los índices de significancia (Sig.) son superiores a 0,05; indicando que los datos no corresponden a una distribución de contraste normal. En vista de ello, para el análisis inferencia se utilizó estadísticos no paramétricos (Rho de Spearman).

3.2.2 Prueba de hipótesis general

H₀: Los estilos de liderazgo no se relacionan de manera significativa con la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

H_a: Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Tabla 16

Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión directiva

		Gestión directiva	
Rho de Spearman	Estilo autoritario	Coeficiente de correlación	-,294**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	120
	Estilo democrático	Coeficiente de correlación	,314**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120
	Estilo liberal	Coeficiente de correlación	-,302**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	120

Interpretación:

En la tabla 16, se presentan los resultados del análisis inferencial entre los estilos de liderazgo y la gestión directiva. Los coeficientes de correlación para el estilo autoritario ($r=-0,294$) y estilo liberal ($r=-0,302$) con la gestión directiva muestran que la relación es negativa y en un grado moderado; en cuanto al estilo democrático y la gestión directiva ($r=0,314$) indica una relación positiva y en un grado moderado. Por otro lado, en cuanto al nivel de significancia, los estilos de liderazgo y la gestión directiva obtuvieron valores p (sig.) menores a 0,05, lo que determina que entre las variables existe una relación estadísticamente significativa. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Del análisis inferencial, se concluye que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

3.2.3 Prueba de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H_0 : Los estilos de liderazgo no se relacionan con la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

H_a : Los estilos de liderazgo se relacionan con la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Tabla 17

Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica

		Gestión pedagógica	
Rho de Spearman	Estilo autoritario	Coeficiente de correlación	-,242**
		Sig. (bilateral)	,008
		N	120
	Estilo democrático	Coeficiente de correlación	,195*
		Sig. (bilateral)	,033
		N	120
	Estilo liberal	Coeficiente de correlación	-,245**
		Sig. (bilateral)	,007
		N	120

Interpretación:

En la tabla 17, se presentan los resultados del análisis inferencial entre los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica. Los coeficientes de correlación para el estilo autoritario ($r=-0,242$) y estilo liberal ($r=-0,245$) con la gestión pedagógica muestran que la relación es negativa y en un grado moderado; en cuanto al estilo democrático y la gestión pedagógica ($r=0,195$) indica una relación positiva y en un grado bajo. Por otro lado, en cuanto al nivel de significancia, los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica obtuvieron valores p (sig.) menores a 0,05, lo que determina que entre las variables existe una relación estadísticamente significativa. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Del análisis inferencial, se concluye que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Hipótesis específica 2

H_0 : Los estilos de liderazgo no se relacionan de manera significativa con la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

H_a : Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Tabla 18

Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión administrativa

		Gestión administrativa	
Rho de Spearman	Estilo autoritario	Coeficiente de correlación	-,280**
		Sig. (bilateral)	,002
		N	120
	Estilo democrático	Coeficiente de correlación	,245**
		Sig. (bilateral)	,007
		N	120
	Estilo liberal	Coeficiente de correlación	-,233**
		Sig. (bilateral)	,011
		N	120

Interpretación:

En la tabla 18, se presentan los resultados del análisis inferencial entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa. Los coeficientes de correlación para el estilo autoritario ($r=-0,280$) y estilo liberal ($r=-0,233$) con la gestión administrativa muestran que la relación es negativa y en un grado moderado; en cuanto al estilo democrático y la gestión administrativa ($r=0,245$) indica una relación positiva y en un grado moderado. Por otro lado, en cuanto al nivel de significancia, los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica obtuvieron valores p (sig.) menores a 0,05, lo que determina que entre las variables existe una relación estadísticamente significativa. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Del análisis inferencial, se concluye que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Hipótesis específica 3

H_0 : Los estilos de liderazgo no se relacionan de manera significativa con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

H_a : Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Tabla 19

Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión institucional

		Gestión institucional	
Rho de Spearman	Estilo autoritario	Coeficiente de correlación	-,267**
		Sig. (bilateral)	,003
		N	120
	Estilo democrático	Coeficiente de correlación	,259**
		Sig. (bilateral)	,004
		N	120
	Estilo liberal	Coeficiente de correlación	-,230**
		Sig. (bilateral)	,011
		N	120

Interpretación:

En la tabla 19, se presentan los resultados del análisis inferencial entre los estilos de liderazgo y la gestión institucional. Los coeficientes de correlación para el estilo autoritario ($r=-0,267$) y estilo liberal ($r=-0,230$) con la gestión institucional dan muestras que la relación es negativa y en un grado moderado; en cuanto al estilo democrático y la gestión institucional ($r=0,259$) indica una relación positiva y en un

grado moderado. Por otro lado, en cuanto al nivel de significancia, los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica obtuvieron valores p (sig.) menores a 0,05, lo que determina que entre las variables existe una relación estadísticamente significativa. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Del análisis inferencial, se concluye que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

IV. Discusión

En el presente estudio se ha realizado un análisis de datos de carácter descriptivo correlacional para las variables estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

En cuanto al análisis descriptivo sobre los estilos de liderazgo en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, se determinó una predominancia de los niveles medios de liderazgo tanto para el estilo autoritario, democrático y liberal, con una mayor tendencia positiva en el estilo democrático. Estos resultados permiten explicar que los docentes consideran que no existe un estilo definido de liderazgo porque si bien cada vez hay una mayor tendencia a fomentar la participación, la discusión de ideas y el buen trato dentro de la organización; aún persisten practicas donde los directivos asumen el poder y la toma de decisiones de manera exclusiva, siendo muchas veces poco objetivos a la hora de realizar la retroalimentación; así mismo, se percibe que la evaluación, la supervisión y el control es mínimo o muy distante, (Collao, 1997). Los hallazgos descritos coinciden con los encontrados por Reyes, Trejo y Topete (2017), Munguía y Jiménez (2015) y Ramos (2015) quienes determinaron niveles promedios de liderazgo y una mayor predominancia del estilo democrático en sus estudios realizados. Al respecto, Munch (2002) sostuvo que los estilos de liderazgo son conductas que perduran en el tiempo y caracterizan la manera particular de que un directivo encamina a los elementos de una institución a alcanzar sus objetivos, por esta razón es un factor clave desarrollar aquellos estilos que tienen un impacto positivo hacia los mismos.

En lo que respecta al análisis descriptivo de la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, se identificó que los docentes perciben un nivel regular con tendencia a ser ineficiente. Estos resultados permiten explicar que los docentes consideran que las acciones y procedimientos realizados para conducir a las instituciones educativas no siempre permiten la obtención de los objetivos que se enmarca dentro del proyecto educativo institucional (Calero, 2005). Los hallazgos del presente estudio concuerdan con los encontrados por Guillen (2016) y Ramos (2015) quienes concluyeron que el nivel de gestión directiva en su muestra era regular. Al respecto, el MINEDU (2015) sostuvieron que la gestión directiva representa darse

cuenta de lo que sucede dentro de la institución, de reconocer y comprende la funcionalidad y la relación entre los diversos procesos y los lineamientos de la institución. También, reconoce que la gestión directiva en las instituciones educativas es un factor clave para mejorar los aprendizajes y la calidad de la educación.

En cuanto a las dimensiones de la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, se identificó un nivel regular con tendencia a ser ineficiente en la gestión pedagógica, administrativa e institucional. Estos resultados se fundamentan lo manifestado por los docentes quienes sostienen que dentro de las instituciones existen dificultades relacionadas a la planificación curricular, las programaciones sistematizadas, para el desarrollo de estrategias metodológicas innovadoras; para dirección y conducción de diversos recursos con los que cuenta la institución; además, no se evidencia flujogramas, la división del trabajo no siempre es justa y los espacios no son aprovechados de manera adecuada. Los hallazgos encontrados en el presente estudio coinciden con Guillen (2016) y Quispe y Caljaro (2015) quienes concluyeron que la gestión en las dimensiones pedagógica, administrativa e institucional se encuentran en un nivel medio con tendencia a ser deficiente.

Del análisis inferencial, en cuanto a la hipótesis general se determinó que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, describiendo una relación positiva con el estilo democrático y una relación negativa con el estilo autoritario y liberal. Es decir, el estilo donde el líder diseña los lineamientos a seguir, promoviendo la discusión de ideas, la descentralización del poder y la participación activa en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros del grupo, (Collao, 1997) se relaciona de manera positiva con las acciones y procedimientos realizados para conducir a las instituciones educativas hacia la obtención de los objetivos que se enmarcan dentro del proyecto educativo institucional (Calero, 2005). Por otro lado, el estilo que determina la dirección a seguir, asume de manera central el poder y la toma de decisiones; y el estilo que otorga libertad para actuar y para tomar decisiones tanto a nivel grupal como personal (Collao, 1997) se relacionan de manera negativa o inversa con las

acciones y procedimientos realizados para conducir a las instituciones educativas hacia la obtención de los objetivos que se enmarcan dentro del proyecto educativo institucional (Calero, 2005). Estos resultados permiten explicar que los docentes perciben que niveles altos de liderazgo democrático permiten obtener niveles más eficientes de gestión directiva; por el contrario, niveles altos en el estilo autoritario o liberal están asociados a niveles ineficientes de gestión directiva.

De lo anterior, los hallazgos del presente estudio concuerdan con lo encontrado por Changanqui y Huapaya (2017), Palacios (2013) y Ramos (2015) quienes determinaron que el estilo de liderazgo que utiliza los directivos se encuentran asociados al nivel de gestión dentro de una institución educativa; así mismo en el estudio de Galvis (2016) se determinó que el liderazgo democrático presenta una relación positiva y el liderazgo liberal presenta una relación negativa con la gestión directiva. Al respecto, Zuzana (2015) sostuvo que el líder democrático genera relaciones positivas y un trato adecuado entre los miembros del equipo; además, estos se sienten satisfechos con su líder, mantienen un trato de igualdad. Los equipos de trabajo que están bajo un liderazgo democrático tienden a tener un mayor conocimiento de sus habilidades, capacidades, defectos y limitaciones, teniendo un alto grado de identidad con el grupo y desarrollando mayores capacidades de innovación y creatividad.

En cuanto a la hipótesis específica 1, se determinó que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, describiendo una relación positiva con el estilo democrático y una relación negativa con el estilo autoritario y liberal. Es decir, el estilo donde el líder diseña los lineamientos a seguir, promoviendo la discusión de ideas, la descentralización del poder y la participación activa en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros del grupo (Collao, 1997) se relaciona de manera positiva con los procesos de planificación curricular, programaciones sistematizadas, las estrategias metodológicas, la evaluación de los aprendizajes, el desarrollo de prácticas pedagógicas, la actualización y desarrollo profesional de los docentes, (Calero, 2005), pero estos procesos a su vez se relacionan de manera negativa o

inversa con el estilo que determina la dirección a seguir, asume de manera central el poder y la toma de decisiones; y el estilo que otorga libertad para actuar y para tomar decisiones tanto a nivel grupal como personal (Collao, 1997).

De lo mencionado, los hallazgos del estudio son similares a lo encontrado por Quispe y Caljaro (2015) y Palacios (2013) dichos autores sostuvieron que el liderazgo democrático tenía una asociación directa con la gestión pedagógica, siendo importante en los procesos esenciales de la enseñanza aprendizaje. Estos resultados permiten explicar que los docentes perciben que niveles altos de liderazgo democrático permiten obtener niveles más eficientes de gestión pedagógica; por el contrario, niveles altos en el estilo autoritario o liberal están asociados a niveles ineficientes de gestión pedagógica.

En lo que respecta a la hipótesis específica 2, se demostró que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, encontrándose una relación positiva con el estilo democrático y una relación negativa con el estilo autoritario y liberal. Esto quiere decir que el estilo donde el líder diseña los lineamientos a seguir, promoviendo la discusión de ideas, la descentralización del poder y la participación activa en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros del grupo (Collao, 1997) se relaciona de manera positiva con la dimensión que representa la forma como se dirigen y conducen los diversos recursos con los que cuenta la institución como humanos, económicos, técnicos, tiempo, etc., (Calero, 2005), pero esta a su vez presenta una relación negativa o inversa con el estilo que determina la dirección a seguir, asume de manera central el poder y la toma de decisiones; y el estilo que otorga libertad para actuar y para tomar decisiones tanto a nivel grupal como personal (Collao, 1997).

Los hallazgos concuerdan con lo encontrado por Munguía y Jiménez (2015) y Quispe y Caljaro (2015) en dichos estudios los autores concluyeron que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva con la gestión administrativa de la institución. Estos resultados permiten explicar que los docentes perciben que niveles altos de liderazgo democrático permiten obtener

niveles más eficientes de gestión administrativa; por el contrario, niveles altos en el estilo autoritario o liberal están asociados a niveles ineficientes de gestión administrativa

Finalmente referente a la hipótesis específica 3, se determinó que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, describiendo una relación positiva con el estilo democrático y una relación negativa con el estilo autoritario y liberal. Esto quiere decir que el estilo donde el líder diseña los lineamientos a seguir, promoviendo la discusión de ideas, la descentralización del poder y la participación activa en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros del grupo (Collao, 1997) se relaciona de manera positiva con la dimensión encargada de identificar y desarrollar estrategias para la organización de la comunidad educativa orientándola a un óptimo funcionamiento, (Calero, 2005), pero esta a su vez presenta una relación negativa o inversa con el estilo que determina la dirección a seguir, asume de manera central el poder y la toma de decisiones; y el estilo que otorga libertad para actuar y para tomar decisiones tanto a nivel grupal como personal (Collao, 1997). Los resultados de los estudios se respaldan en los hallazgos de Reyes, Trejo y Topete (2017) quien determinaron que el liderazgo directivo se relaciona de manera directa con la gestión institucional. Estos resultados permiten explicar que los docentes perciben que niveles altos de liderazgo democrático permiten obtener niveles más eficientes de gestión institucional; por el contrario, niveles altos en el estilo autoritario o liberal están asociados a niveles ineficientes de gestión institucional.

V. Conclusiones

Primero:

Con respecto a la hipótesis general, se determinó que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa ($r=0.314$ y $p=0,000$) con la gestión directiva; así mismo, se encontraron relaciones inversas entre el estilo de liderazgo autoritario ($r=-0.294$ y $p=0,001$) y el estilo liberal ($r=-0.302$ y $p=0,001$) con la gestión directiva en los docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Segundo:

En lo que respecta a la hipótesis específica 1, se determinó que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa ($r=0.195$ y $p=0,033$) con la gestión pedagógica; así mismo, se encontraron relaciones inversas entre el estilo de liderazgo autoritario ($r=-0.242$ y $p=0,008$) y el estilo liberal ($r=-0.245$ y $p=0,007$) con la gestión pedagógica en los docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Tercero:

En lo que respecta a la hipótesis específica 2, se determinó que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa ($r=0.245$ y $p=0,007$) con la gestión administrativa; así mismo, se encontraron relaciones inversas entre el estilo de liderazgo autoritario ($r=-0.280$ y $p=0,002$) y el estilo liberal ($r=-0.233$ y $p=0,011$) con la gestión administrativa en los docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Cuarto:

En lo que respecta a la hipótesis específica 3, se determinó que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa ($r=0.259$ y $p=0,004$) con la gestión institucional; así mismo, se encontraron relaciones inversas entre el estilo de liderazgo autoritario ($r=-0.267$ y $p=0,003$) y el estilo liberal ($r=-0.230$ y $p=0,011$) con la gestión institucional en los docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

VI. Recomendaciones

Primera:

A los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, se recomienda planificar, coordinar y ejecutar un programa de intervención para desarrollar capacidades de liderazgo democrático y disminuir ciertas prácticas autoritarias o de un liderazgo liberal. En dicho programa se debe promover la discusión de ideas, la descentralización del poder y la participación activa en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros del grupo; para que de esta manera se contribuya a mejorar la gestión directiva de las instituciones.

Segunda:

A los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, se recomienda planificar, coordinar y ejecutar un programa de intervención para desarrollar capacidades de liderazgo democrático, las cuales contribuirán en mejorar los procesos esenciales relacionados a la enseñanza aprendizaje como planificación curricular, la programación sistematizada, las estrategias metodológicas, la evaluación de los aprendizajes, el desarrollo de nuevas metodologías, entre otras.

Tercera:

A los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, se recomienda planificar, coordinar y ejecutar un programa de intervención para desarrollar capacidades de liderazgo democrático, para mejorar la dirección y condiciones de los diversos recursos con los que cuenta la institución como humanos, económicos, técnicos, tiempo, etc.

Cuarta:

A los directivos y docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, se recomienda planificar, coordinar y ejecutar un programa de intervención para desarrollar capacidades de liderazgo democrático, para

contribuir a mejorar la identificación y desarrollo de estrategias para la organización de la comunidad educativa orientándola a un funcionamiento óptimo.

VII. Referencias

Referencias

- Amante-Carranza, A. (2010). *La gestión directiva y su impacto en la calidad educativa*. Jalisco: ITESO
- Avolio, B. y Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test* (3.^a Ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Norma
- Calero, M. (2005). *Gestión Educativa*. Lima: Ediciones Abedul E.I.R.L.
- Changanaqui, M. y Huapaya, G. (2017). *Estilos de liderazgo y la calidad de la gestión educativa en cuatro instituciones educativas públicas*. (Tesis de maestría), Universidad Marcelino Champagnat, Lima – Perú.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamiento organizacional*. (2^a ed.). México D.F: MC Graw Hill.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: UNMSM
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). *La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones*. Bogotá: Editorial Norma.
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16 (2): 131-155
- De la Cruz, C. (2004). *Relación en el entorno de trabajo*. Madrid: Grupo Santillana
- Educa (1996). *Propuesta de gestión: Asumir con iniciativa la gestión educativa*. Perú: Visual Servis S.R.L.
- Fernández, P. (2005). *La formación de los equipos directivos*. La Rioja: Mc Graw Will
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*. México D.F: Editorial Prentice Hall.

- Fullan, M. (2002). *Las fuerzas del cambio. Explorando las profundidades de la reforma educativa*. Madrid: Akal.
- Galvis, P. (2016). *Influencia del Liderazgo en la gestión directiva en instituciones educativas de Bogotá*. (Tesis maestría), Universidad Libre, Bogotá – Colombia.
- Gómez, V. y González, F. (2014). La influencia del liderazgo directivo en la calidad del servicio educativo del CECATI. *CIDFORT*, 1: 45 – 62.
- Guillen, C. (2016). *Gestión directiva y clima organizacional en la Autoridad Administrativa del Agua Chaparra, Chíncha – Ica*. (Tesis de maestría), Universidad César Vallejo, Lima – Perú.
- Harold, K. y Heinz, W. (2006). *Administración: Una perspectiva global*. (12ª. Ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2005). *Comportamiento organizacional*. (10ª Ed.). México D.F: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª Ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Leithwood, K., (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Loera, A. (2006). *Caja de herramientas para colectivos escolares. Buenas prácticas de gestión y participación social en las escuelas públicas mexicanas*. México D.F: PEC/ SEP
- López, U. (2013). *Clima organizacional*. México D.F: UTT.
- Lozado, L. (2014). El impacto de los estilos de liderazgo en el clima institucional en la Unidad Educativa María Auxiliadora, Riobamba, Ecuador. *Alteridad*, 8(2): 192-206.
- Ministerio de Educación (2015). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.

Ministerio de Educación (2015). *Compromiso de gestión escolar*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>

Ministerio de Educación (2012). *Marco de un buen desempeño docente del directivo*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/DelInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf

Ministerio de Educación. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Lance.

Miranda, S. (2007). La gestión directiva: Un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamérica para la Investigación y el desarrollo Educativo*, 7 (13): 42 – 63

Munguía, K. y Jiménez, Y. (2015). *Liderazgo del director y su incidencia en la gestión administrativa del Instituto Juan José Rodríguez, Carazo*. (Tesis de maestría), Universidad nacional Autónoma de Nicaragua, Managua – Nicaragua.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). *Educación para los objetivos de desarrollo sostenible*. Paris: UNESCO

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: OREAL/UNESCO

Ortiz, A. (2014). *Liderazgo pedagógico en los procesos de gestión*. Tegucigalpa: UPNFM

Palacios, M. (2013). *Liderazgo y su relación con la calidad de la gestión educativa en instituciones educativas de la UGEL 03 de Lima*. (Tesis maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.

- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires: IPE
- Quispe, I. y Caljaro, H. (2015). El liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa de directores en las instituciones educativas de Chucuito. *Revista Investigación Andina*, 15 (2): 34 – 42.
- Ramos, J. (2015). *La influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de las instituciones educativas públicas del distrito de Paucarpata, Arequipa*. (Tesis de maestría), Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliana – Perú.
- Reyes, V., Trejo, M., y Topete, C. (2017). El Liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Nacional de México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 8 (15): 67 -74.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México DF: Pearson Educación.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación Científica cuantitativa, cualitativa y mixta* (2ª ed.). Lima: San Marcos
- Vásquez, W. (2007). *Diccionario de Pedagogía*. Perú: San Marcos
- Zuzana, J. (2015). *Liderazgo, estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real*. Recuperado de http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/3638/Zuzama_Covas_Juana_Maria.pdf?sequence=1

Anexos

Anexo 01: Artículo científico

Estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas, Región Callao, 2018.

Br. Rodolfo Valentino Munayco Blanco
Universidad César Vallejo (Lima- Perú)
mymcv2017@gmail.com

Resumen

En la presente investigación se planteó como objetivo determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018. En lo que respecta a la metodología, la investigación corresponde al enfoque cuantitativo, al tipo básica, de diseño no experimental – transversal, de alcance correlacional; en una muestra de 120 docentes pertenecientes a las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, seleccionados mediante un muestreo de tipo no probabilística. La recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento dos cuestionarios: Cuestionario de Estilos de Liderazgo y Cuestionario de Gestión Directiva, los mismos que se sometieron a un proceso para determinar su validez y confiabilidad ($\alpha > 0,75$). En la investigación se llegó a la siguiente conclusión: se determinó que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa ($r=0.314$ y $p=0,000$) con la gestión directiva; así mismo, se encontraron relaciones inversas entre el estilo de liderazgo autoritario ($r=-0.294$ y $p=0,001$) y el estilo liberal ($r=-0.302$ y $p=0,001$) con la gestión directiva en los docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Palabras clave: estilo autoritario, estilo democrático, estilo liberal, gestión directiva, docentes de instituciones educativas.

Abstract

In this research, the objective was to determine the relationship between leadership styles and management in the public educational institutions of network 9, Callao Region, 2018. With respect to the methodology, the research corresponds to the quantitative approach, to the basic type, of non-experimental design - transversal, of correlational scope; in a sample of 120 teachers belonging to the public educational institutions of network 9, Callao Region, selected by means of non-probabilistic type sampling. The data collection was carried out using the survey technique, using two questionnaires as a tool: Leadership Styles Questionnaire and Directive Management Questionnaire, which were submitted to a process to determine their validity and reliability ($\alpha > 0.75$). In the

investigation, the following conclusion was reached: it was determined that the democratic leadership style is related in a positive and significant way ($r = 0.314$ and $p = 0.000$) with the managerial management; Likewise, inverse relationships were found between the authoritarian leadership style ($r = -0.294$ and $p = 0.001$) and the liberal style ($r = -0.302$ and $p = 0.001$) with the managerial management in the teachers of the public educational institutions of the network 9, Callao Region, 2018.

Keywords: authoritarian style, democratic style, liberal style, management, teachers of educational institutions.

Introducción

En la última década, el mundo ha experimentado grandes cambios en sus diferentes ámbitos, producidos por la globalización y los avances tecnológicos, conduciéndonos a cambiar la visión, los objetivos, las estrategias y los procedimientos existentes. En este sentido, muchas organizaciones han asumido nuevos retos y desafíos, para adaptarse de manera coherente y efectiva a los cambios que se presentan; pero son probablemente las instituciones educativas las que han presentado mayores dificultades para adaptarse a las transformaciones que la sociedad demanda.

De lo anterior, los diversos cambios generados en el mundo, proponen nuevos retos y objetivos para la educación, por ello se requiere plantear estrategias que respalden las grandes transformaciones en el sector de la educación, tanto a nivel institucional, administrativo, pedagógico y comunitario. Ante esta problemática, en el presente estudio se pretende determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 09 pertenecientes a la Región Callao; con la finalidad de desarrollar propuestas de intervención con una información objetiva, sistematizada y coherente.

A nivel mundial, los diversos organismos internacionales resaltan el papel de la educación para contribuir con el desarrollo sostenible del mundo, porque se requiere un cambio en la manera de pensar y actuar, donde las personas se transformen en los principales agentes del cambio, (UNESCO, 2017). Así mismo, se asume que uno de los factores más importantes para alcanzar los objetivos que se proponen es desarrollar mecanismos adecuados de gestión, porque la gestión involucra un conjunto de actividades orientadas a la planificación, organización, dirección, coordinación y supervisión de los diversos procesos educativos. Al respecto, uno de las principales dificultades que impiden tener una buena gestión es la falta de recursos, tanto económicos, materiales, humanos, técnicos, políticos, entre otros; por ello, se observa las diferencias sustanciales que existen entre diversos países, por ejemplo, entre los países europeos y los perteneciente a la región subsahariana o Latinoamérica. Ante esto, alcanzar los

objetivos de la educación es un esfuerzo de los gobiernos, sector privado y sociedad civil.

En el contexto latinoamericano, en diversas investigaciones internacionales se ha dado a conocer que existen múltiples variables que influyen en el rendimiento académico de los estudiantes, ante las cuales se destaca el liderazgo del director y del tipo de gestión como la herramienta principal para mejorar la problemática. Según, UNESCO (2014) en la región la iniciativa para incluir políticas y promover un liderazgo efectivo dentro de las instituciones es reciente, por lo que los resultados aún no han mostrado avances significativos, adicionalmente las pocas investigaciones que se desarrollan dentro del contexto hacen que muchas veces se intervenga sobre una realidad que se desconoce o sobre aspectos que no son relevantes para nuestra realidad. Ante esto, UNESCO (2014) menciona que los directivos de las instituciones si bien perciben un nivel alto de satisfacción hacia su puesto, sus funciones son limitadas y mayormente está centrado en diseñar políticas para la admisión de los estudiantes, mas no tienen competencias sobre el personal que labora en los mismos (A excepción de Cuba y Nicaragua); adicionalmente se puede apreciar que los directivos no tienen una dedicación exclusiva a esta función, la mayoría tienen otro trabajo (Brasil, México o Guatemala), por lo que en el tiempo que disponen para la institución tienen que realizar una multiplicidad de tareas, lo que lleva muchas veces a realizar solo labores administrativas.

En el contexto peruano, se puede sostener que casi todas las organizaciones han cambiado menos las instituciones educativas, la cual mantiene aún su dinámica, estructura y sistema de funcionamiento similar a décadas anteriores. En lo que respecta al liderazgo y la gestión educativa, la parte directiva en las instituciones ha sido asumida tradicionalmente como una función esencialmente administrativa, centrada más en promover normas, horarios y rutinas de enseñanza rígidas que no se adecuan a los contextos, con una estructura piramidal, donde las decisiones e información está centralizado, atribuyendo a los docentes, padres de familia y estudiantes una función subordinada, (MINEDU, 2015). Sin embargo, en la actualidad la sociedad propone nuevos retos y desafíos a la educación que permitan responder de manera coherente y efectiva a las necesidades que aquejan a nuestro país, una de ellas es la transformación del sistema escolar (estructura, dinámica), con la finalidad de mejorar los bajos resultados en los aprendizajes de los estudiantes, que se evidencian tanto en las evaluaciones nacionales como internacionales. Ante esto, MINEDU (2015) sostuvo que no hay transformación de la educación, si se sigue dirigiendo de la misma manera, con líderes impersonales y reproductores de conductas burocráticas.

Metodología

Para la presente investigación corresponde al diseño no experimental – transversal, de tipo básica, de alcance descriptivo (Hernández, et, al, 2014). Se Utilizó una muestra representativa de 120 docentes pertenecientes a las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, seleccionado mediante un muestreo no probabilístico.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta y como instrumentos se utilizó: Cuestionario de Estilos de Liderazgo y el Cuestionario de Gestión Directiva, ambos instrumentos fueron sometidos a un procedimiento para determinar su validez y confiabilidad.

Resultados

Prueba de hipótesis general

H_0 : Los estilos de liderazgo no se relacionan de manera significativa con la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

H_a : Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Tabla 1

Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión directiva

		Gestión directiva	
Rho de Spearman	Estilo autoritario	Coeficiente de correlación	-,294**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	120
	Estilo democrático	Coeficiente de correlación	,314**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	120
	Estilo liberal	Coeficiente de correlación	-,302**
		Sig. (bilateral)	,001
		N	120

En la tabla, se presentan los resultados del análisis inferencial entre los estilos de liderazgo y la gestión directiva. Los coeficientes de correlación para el estilo autoritario ($r=-0,294$) y estilo liberal ($r=-0,302$) con la gestión directiva muestran que la relación es negativa y en un grado moderado; en cuanto al estilo democrático y la gestión directiva ($r=0,314$) indica una relación positiva y en un grado moderado. Por otro lado, en cuanto al nivel de significancia, los estilos de liderazgo y la gestión directiva obtuvieron valores p (sig.) menores a 0,05, lo que determina que entre las variables existe una relación estadísticamente significativa. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Prueba de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H_0 : Los estilos de liderazgo no se relacionan de manera significativa con la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

H_a : Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Tabla 2

Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica

		Gestión pedagógica	
Rho de Spearman	Estilo autoritario	Coeficiente de correlación	-,242**
		Sig. (bilateral)	,008
		N	120
	Estilo democrático	Coeficiente de correlación	,195*
		Sig. (bilateral)	,033
		N	120
	Estilo liberal	Coeficiente de correlación	-,245**
		Sig. (bilateral)	,007
		N	120

En la tabla, se presentan los resultados del análisis inferencial entre los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica. Los coeficientes de correlación para el estilo autoritario ($r=-0,242$) y estilo liberal ($r=-0,245$) con la gestión pedagógica muestran que la relación es negativa y en un grado moderado; en cuanto al estilo democrático y la gestión pedagógica ($r=0,195$) indica una relación positiva y en un grado bajo. Por otro lado, en cuanto al nivel de significancia, los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica obtuvieron valores p (sig.) menores a 0,05, lo que determina que entre las variables existe una relación estadísticamente significativa. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 2

H_0 : Los estilos de liderazgo no se relacionan de manera significativa con la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

H_a : Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Tabla 3

Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión administrativa

		Gestión administrativa	
Rho de Spearman	Estilo autoritario	Coeficiente de correlación	-,280**
		Sig. (bilateral)	,002
		N	120
	Estilo democrático	Coeficiente de correlación	,245**
		Sig. (bilateral)	,007
		N	120
	Estilo liberal	Coeficiente de correlación	-,233**
		Sig. (bilateral)	,011
		N	120

En la tabla, se presentan los resultados del análisis inferencial entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa. Los coeficientes de correlación para el estilo autoritario ($r=-0,280$) y estilo liberal ($r=-0,233$) con la gestión administrativa muestran que la relación es negativa y en un grado moderado; en cuanto al estilo democrático y la gestión administrativa ($r=0,245$) indica una relación positiva y en un grado moderado. Por otro lado, en cuanto al nivel de significancia, los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica obtuvieron valores p (sig.) menores a 0,05, lo que determina que entre las variables existe una relación estadísticamente significativa. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Del análisis inferencial, se concluye que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Hipótesis específica 3

H_0 : Los estilos de liderazgo no se relacionan de manera significativa con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

H_a : Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Tabla 4

Coeficiente de correlación para los estilos de liderazgo y la gestión institucional

		Gestión institucional	
Rho de Spearman	Estilo autoritario	Coeficiente de correlación	-,267**
		Sig. (bilateral)	,003
		N	120
	Estilo democrático	Coeficiente de correlación	,259**
		Sig. (bilateral)	,004
		N	120
	Estilo liberal	Coeficiente de correlación	-,230**
		Sig. (bilateral)	,011
		N	120

En la tabla, se presentan los resultados del análisis inferencial entre los estilos de liderazgo y la gestión institucional. Los coeficientes de correlación para el estilo autoritario ($r=-0,267$) y estilo liberal ($r=-0,230$) con la gestión institucional dan muestras que la relación es negativa y en un grado moderado; en cuanto al estilo democrático y la gestión institucional ($r=0,259$) indica una relación positiva y en un grado moderado. Por otro lado, en cuanto al nivel de significancia, los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica obtuvieron valores p (sig.) menores a 0,05, lo que determina que entre las variables existe una relación estadísticamente significativa. Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Discusión

En cuanto a la hipótesis general se determinó que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, describiendo una relación positiva con el estilo democrático y una relación negativa con el estilo autoritario y liberal. Es decir, el estilo donde el líder diseña los lineamientos a seguir, promoviendo la discusión de ideas, la descentralización del poder y la participación activa en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros del grupo, (Collao, 1997) se relaciona de manera positiva con las acciones y procedimientos realizados para conducir a las instituciones educativas hacia la obtención de los objetivos que se enmarcan dentro del proyecto educativo institucional (Calero, 2005). Por otro lado, el estilo que determina la dirección a seguir, asume de manera central el poder y la toma de decisiones; y el estilo que otorga libertad para actuar y para tomar decisiones tanto a nivel grupal como personal (Collao, 1997) se relacionan de manera negativa o inversa con las acciones y procedimientos realizados para conducir a las instituciones educativas hacia la obtención de los objetivos que se enmarcan dentro del proyecto educativo institucional (Calero, 2005). Estos resultados permiten explicar que los docentes perciben que niveles altos de liderazgo democrático permiten obtener niveles más eficientes de gestión directiva; por el contrario, niveles altos en el estilo autoritario o liberal están asociados a niveles ineficientes de gestión directiva.

De lo anterior, los hallazgos del presente estudio concuerdan con lo encontrado por Changanahui y Huapaya (2017), Palacios (2013) y Ramos (2015) quienes determinaron que el estilo de liderazgo que utiliza los directivos se encuentran asociados al nivel de gestión dentro de una institución educativa; así mismo en el estudio de Galvis (2016) se determinó que el liderazgo democrático presenta una relación positiva y el liderazgo liberal presenta una relación negativa con la gestión directiva. Al respecto, Zuzana (2015) sostuvo que el líder democrático genera relaciones positivas y un trato adecuado entre los miembros del equipo; además, estos se sienten satisfechos con su líder, mantienen un trato de igualdad. Los equipos de trabajo que están bajo un liderazgo democrático tienden a tener un mayor conocimiento de sus habilidades, capacidades, defectos y limitaciones, teniendo un alto grado de identidad con el grupo y desarrollando mayores capacidades de innovación y creatividad.

En cuanto a la hipótesis específica 1, se determinó que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, describiendo una relación positiva con el estilo democrático y una relación negativa con el estilo autoritario y liberal. Es decir, el estilo donde el líder diseña los lineamientos a seguir, promoviendo la discusión de ideas, la descentralización del poder y la participación activa en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros del grupo (Collao, 1997) se relaciona de manera positiva con los procesos de planificación curricular, programaciones sistematizadas, las estrategias metodológicas, la evaluación de los aprendizajes, el desarrollo de prácticas pedagógicas, la actualización y desarrollo profesional de los docentes, (Calero, 2005), pero estos procesos a su vez se relacionan de manera negativa o inversa con el estilo que determina la dirección a seguir, asume de manera central el poder y la toma de decisiones; y el estilo que otorga libertad para actuar y para tomar decisiones tanto a nivel grupal como personal (Collao, 1997).

De lo mencionado, los hallazgos del estudio son similares a lo encontrado por Quispe y Caljaro (2015) y Palacios (2013) dichos autores sostuvieron que el liderazgo democrático tenía una asociación directa con la gestión pedagógica, siendo importante en los procesos esenciales de la enseñanza aprendizaje. Estos resultados permiten explicar que los docentes perciben que niveles altos de liderazgo democrático permiten obtener niveles más eficientes de gestión pedagógica; por el contrario, niveles altos en el estilo autoritario o liberal están asociados a niveles ineficientes de gestión pedagógica.

En lo que respecta a la hipótesis específica 2, se demostró que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, encontrándose una relación positiva con el estilo democrático y una relación negativa con el estilo autoritario y liberal. Esto quiere decir que el estilo donde el líder diseña los lineamientos a seguir, promoviendo la discusión de ideas, la descentralización del poder y la participación activa en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros del grupo (Collao, 1997) se relaciona de manera positiva con la dimensión que representa la forma como se dirigen y conducen los diversos recursos con los que cuenta la institución como humanos, económicos, técnicos, tiempo, etc., (Calero, 2005), pero esta a su vez presenta una relación negativa o inversa con el estilo que determina la dirección a seguir, asume de manera central el

poder y la toma de decisiones; y el estilo que otorga libertad para actuar y para tomar decisiones tanto a nivel grupal como personal (Collao, 1997).

Los hallazgos concuerdan con lo encontrado por Munguía y Jiménez (2015) y Quispe y Caljaro (2015) en dichos estudios los autores concluyeron que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva con la gestión administrativa de la institución. Estos resultados permiten explicar que los docentes perciben que niveles altos de liderazgo democrático permiten obtener niveles más eficientes de gestión administrativa; por el contrario, niveles altos en el estilo autoritario o liberal están asociados a niveles ineficientes de gestión administrativa

Finalmente referente a la hipótesis específica 3, se determinó que los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018, describiendo una relación positiva con el estilo democrático y una relación negativa con el estilo autoritario y liberal. Esto quiere decir que el estilo donde el líder diseña los lineamientos a seguir, promoviendo la discusión de ideas, la descentralización del poder y la participación activa en el proceso de toma de decisiones por parte de los miembros del grupo (Collao, 1997) se relaciona de manera positiva con la dimensión encargada de identificar y desarrollar estrategias para la organización de la comunidad educativa orientándola a un óptimo funcionamiento, (Calero, 2005), pero esta a su vez presenta una relación negativa o inversa con el estilo que determina la dirección a seguir, asume de manera central el poder y la toma de decisiones; y el estilo que otorga libertad para actuar y para tomar decisiones tanto a nivel grupal como personal (Collao, 1997). Los resultados de los estudios se respaldan en los hallazgos de Reyes, Trejo y Topete (2017) quien determinaron que el liderazgo directivo se relaciona de manera directa con la gestión institucional. Estos resultados permiten explicar que los docentes perciben que niveles altos de liderazgo democrático permiten obtener niveles más eficientes de gestión institucional; por el contrario, niveles altos en el estilo autoritario o liberal están asociados a niveles ineficientes de gestión institucional.

Conclusiones

Con respecto a la hipótesis general, se determinó que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa ($r=0.314$ y $p=0,000$) con la gestión directiva; así mismo, se encontraron relaciones inversas entre el estilo de liderazgo autoritario ($r=-0.294$ y $p=0,001$) y el estilo liberal ($r=-0.302$ y $p=0,001$) con la gestión directiva en los docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

En lo que respecta a la hipótesis específica 1, se determinó que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa ($r=0.195$ y $p=0,033$) con la gestión pedagógica; así mismo, se encontraron relaciones inversas entre el estilo de liderazgo autoritario ($r=-0.242$ y $p=0,008$) y el estilo liberal ($r=-0.245$ y $p=0,007$) con la gestión pedagógica en los docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

En lo que respecta a la hipótesis específica 2, se determinó que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa ($r=0.245$ y $p=0,007$) con la

gestión administrativa; así mismo, se encontraron relaciones inversas entre el estilo de liderazgo autoritario ($r=-0.280$ y $p=0,002$) y el estilo liberal ($r=-0.233$ y $p=0,011$) con la gestión administrativa en los docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

En lo que respecta a la hipótesis específica 3, se determinó que el estilo de liderazgo democrático se relaciona de manera positiva y significativa ($r=0.259$ y $p=0,004$) con la gestión institucional; así mismo, se encontraron relaciones inversas entre el estilo de liderazgo autoritario ($r=-0.267$ y $p=0,003$) y el estilo liberal ($r=-0.230$ y $p=0,011$) con la gestión institucional en los docentes de las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Referencias

- Calero, M. (2005). *Gestión Educativa*. Lima: Ediciones Abedul E.I.R.L.
- Changanaqui, M. y Huapaya, G. (2017). *Estilos de liderazgo y la calidad de la gestión educativa en cuatro instituciones educativas públicas*. (Tesis de maestría), Universidad Marcelino Champagnat, Lima – Perú.
- Collao, O. (1997). *Administración y gestión educativa*. Lima: UNMSM
- Galvis, P. (2016). *Influencia del Liderazgo en la gestión directiva en instituciones educativas de Bogotá*. (Tesis maestría), Universidad Libre, Bogotá – Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª Ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Educación (2015). *Marco de Buen Desempeño del Directivo*. Lima: MINEDU.
- Ministerio de Educación (2015). *Compromiso de gestión escolar*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/campanias/pdf/gestion/manual-compromisos-gestion-escolar.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2017). *Educación para los objetivos de desarrollo sostenible*. Paris: UNESCO
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: OREAL/UNESCO
- Palacios, M. (2013). *Liderazgo y su relación con la calidad de la gestión educativa en instituciones educativas de la UGEL 03 de Lima*. (Tesis maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima – Perú.
- Quispe, I. y Caljaro, H. (2015). El liderazgo y su influencia en la gestión pedagógica y administrativa de directores en las instituciones educativas de Chucuito. *Revista Investigación Andina*, 15 (2): 34 – 42.

- Reyes, V., Trejo, M., y Topete, C. (2017). El Liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Nacional de México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 8 (15): 67 -74.
- Robbins , S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigacion cientifica: cuantitativa, cualitativa y mixta* (2a ed.). Lima: San Marcos.

Anexo 02. Matriz de consistencia

Título: Estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.

Autor: Br. Rodolfo Valentino Munayco Blanco

PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES																				
Problema general ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018?	Hipótesis general Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.	Objetivo general Determinar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión directiva en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.	Variable 1: Estilos de liderazgo																				
Problemas específicos ¿Qué relación existe entre los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018?	Hipótesis específicas Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.	Objetivos específicos Establecer la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión pedagógica en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.	<table><thead><tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Ítems</th><th>Escala y valores</th><th>Niveles y Rangos</th></tr></thead><tbody><tr><td>Esto autoritario</td><td>Cumplir disposición sin consulta previa. Demuestra relación vertical.</td><td>1 - 9</td><td>Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3)</td><td>Bajo [9-21] Regular [22-26] Alto [27-45]</td></tr><tr><td>Estilo democrático</td><td>Emite decisiones consensuadas. Demuestra trato horizontal.</td><td>10 - 25</td><td>Casi siempre (4) Siempre (5)</td><td>Bajo [36-52] Regular [53-63] Alto [64-+]</td></tr><tr><td>Estilo liberal</td><td>Decisiones basadas en los intereses de los subordinados. Demuestra indiferencia de vínculos con los subordinados.</td><td>26- 33</td><td></td><td>Bajo [14-28] Regular [29-35] Alto [36-+]</td></tr></tbody></table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos	Esto autoritario	Cumplir disposición sin consulta previa. Demuestra relación vertical.	1 - 9	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3)	Bajo [9-21] Regular [22-26] Alto [27-45]	Estilo democrático	Emite decisiones consensuadas. Demuestra trato horizontal.	10 - 25	Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo [36-52] Regular [53-63] Alto [64-+]	Estilo liberal	Decisiones basadas en los intereses de los subordinados. Demuestra indiferencia de vínculos con los subordinados.	26- 33		Bajo [14-28] Regular [29-35] Alto [36-+]
Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y Rangos																			
Esto autoritario	Cumplir disposición sin consulta previa. Demuestra relación vertical.	1 - 9	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3)	Bajo [9-21] Regular [22-26] Alto [27-45]																			
Estilo democrático	Emite decisiones consensuadas. Demuestra trato horizontal.	10 - 25	Casi siempre (4) Siempre (5)	Bajo [36-52] Regular [53-63] Alto [64-+]																			
Estilo liberal	Decisiones basadas en los intereses de los subordinados. Demuestra indiferencia de vínculos con los subordinados.	26- 33		Bajo [14-28] Regular [29-35] Alto [36-+]																			
 ¿Qué relación existe	 Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión administrativa en las instituciones	 Identificar la relación entre los estilos de liderazgo y la gestión administrativa en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.	Variable 2: gestión directivo																				
 ¿Qué relación existe		 Determinar la relación																					

entre los estilos de liderazgo y la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018?	educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018. Los estilos de liderazgo se relacionan de manera significativa con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018.	entre los estilos de liderazgo y la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao, 2018. 2017.	<table><tr><th>Dimensiones</th><th>Indicadores</th><th>Ítems</th><th colspan="2">Escala y valores</th></tr><tr><td rowspan="3">Gestión pedagógica</td><td rowspan="3">Crear condiciones favorables para los aprendizajes. Asiste ya compañía a las acciones pedagógicas de los docentes.</td><td rowspan="3">1-11</td><td>Nunca (1)</td><td>Ineficiente [28-37]</td></tr><tr><td>Casi nunca (2)</td><td>Regular [38-46]</td></tr><tr><td>A veces (3)</td><td>Eficiente [47-+]</td></tr><tr><td rowspan="3">Gestión administrativa</td><td rowspan="3">Optimiza los recursos existentes en la institución educativa.</td><td rowspan="3">12-16</td><td>Ineficiente (3)</td><td>Ineficiente [9-17]</td></tr><tr><td>Casi siempre (4)</td><td>Regular [18-22]</td></tr><tr><td>Siempre (5)</td><td>Eficiente [23-+]</td></tr><tr><td rowspan="3">Gestión institucional</td><td rowspan="6">Gestiona alianzas estratégicas a favor de la institución educativa. Promueve la integración de los actores educativos de la institución.</td><td rowspan="3">17-25</td><td>Ineficiente [28-33]</td><td>Ineficiente [28-33]</td></tr><tr><td>Regular [34-39]</td><td>Regular [34-39]</td></tr><tr><td>Eficiente [40-+]</td><td>Eficiente [40-+]</td></tr><tr><td colspan="2" rowspan="3">Total: Gestión directiva</td><td rowspan="3"></td><td>Ineficiente [25-90]</td><td>Ineficiente [25-90]</td></tr><tr><td>Regular [91-105]</td><td>Regular [91-105]</td></tr><tr><td>Eficiente [106-125]</td><td>Eficiente [106-125]</td></tr></table>			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores		Gestión pedagógica	Crear condiciones favorables para los aprendizajes. Asiste ya compañía a las acciones pedagógicas de los docentes.	1-11	Nunca (1)	Ineficiente [28-37]	Casi nunca (2)	Regular [38-46]	A veces (3)	Eficiente [47-+]	Gestión administrativa	Optimiza los recursos existentes en la institución educativa.	12-16	Ineficiente (3)	Ineficiente [9-17]	Casi siempre (4)	Regular [18-22]	Siempre (5)	Eficiente [23-+]	Gestión institucional	Gestiona alianzas estratégicas a favor de la institución educativa. Promueve la integración de los actores educativos de la institución.	17-25	Ineficiente [28-33]	Ineficiente [28-33]	Regular [34-39]	Regular [34-39]	Eficiente [40-+]	Eficiente [40-+]	Total: Gestión directiva			Ineficiente [25-90]	Ineficiente [25-90]	Regular [91-105]	Regular [91-105]	Eficiente [106-125]	Eficiente [106-125]
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores																																								
			Gestión pedagógica	Crear condiciones favorables para los aprendizajes. Asiste ya compañía a las acciones pedagógicas de los docentes.	1-11	Nunca (1)	Ineficiente [28-37]																																							
						Casi nunca (2)	Regular [38-46]																																							
						A veces (3)	Eficiente [47-+]																																							
Gestión administrativa	Optimiza los recursos existentes en la institución educativa.	12-16	Ineficiente (3)	Ineficiente [9-17]																																										
			Casi siempre (4)	Regular [18-22]																																										
			Siempre (5)	Eficiente [23-+]																																										
Gestión institucional	Gestiona alianzas estratégicas a favor de la institución educativa. Promueve la integración de los actores educativos de la institución.	17-25	Ineficiente [28-33]	Ineficiente [28-33]																																										
			Regular [34-39]	Regular [34-39]																																										
			Eficiente [40-+]	Eficiente [40-+]																																										
Total: Gestión directiva			Ineficiente [25-90]	Ineficiente [25-90]																																										
			Regular [91-105]	Regular [91-105]																																										
			Eficiente [106-125]	Eficiente [106-125]																																										
Metodología	Población y muestra	Técnica e instrumentos	Método de análisis de datos:																																											
Tipo: Básica.	Población: 120 docentes pertenecientes a las	Técnica: Encuesta. Instrumentos:	Análisis descriptivo: Las medidas de tendencia central, de dispersión y forma, frecuencias y porcentajes.																																											

Diseño: No experimental, de corte transversal. Nivel: Correlacional	instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao. Muestra: 120 docentes pertenecientes a las instituciones educativas públicas de la red 9, Región Callao.	Cuestionario de Estilos de Liderazgo. Cuestionario de Gestión Directiva	Análisis inferencial: Prueba de normalidad Coeficiente de correlación de Spearman
--	---	--	--

Anexo 03. Cuestionario sobre estilos de liderazgo

Estimado docente:

El presente cuestionario es anónimo. Los datos recogidos serán empleados con carácter de reserva en una investigación de post-grado.

OBJETIVO:

Este cuestionario intenta describir el estilo de liderazgo del director en la institución educativa, tal como Ud. lo observa.

INSTRUCCIONES:

Por favor, responda todos los ítems, marcando una sola alternativa. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su opinión sobre el director de su institución. Use la siguiente escala, para sus respuestas, marcando con un aspa o un círculo.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

N°	Indicador del estudio	1	2	3	4	5
1	Toma decisiones de manera unilateral					
2	Toma decisiones sin convocar reuniones					
3	Las disposiciones del director son comunicadas a través de documentos					
4	Integra solo a algunos docentes demostrando preferencias.					
5	Muestra pocas relaciones interpersonales con todo su personal.					
6	La comunicación del director es dominante con todos los miembros de la comunidad educativa					
7	Delega tareas y funciones solo a algunos docentes.					
8	Organiza al personal sin considerar sus capacidades y aptitudes.					
9	Sanciona al personal sin mediar en la solución de los conflictos.					
10	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
11	Promueve el cumplimiento de las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					
12	Realiza su trabajo de manera dinámica y activa.					
13	Convoca a reuniones periódicas para la toma decisiones.					
14	Se cumple con las normas, reglamentos y orientaciones educativas.					
15	En su institución educativa las normas se aplican a todo el personal por igual.					
16	Promueve el trabajo en equipo.					
17	Fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.					
18	Demuestra una comunicación horizontal generalmente.					
19	Logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
20	Desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.					
21	Siente Ud. que es valorado por el director.					
22	Considera que sus opiniones e ideas son aceptadas por el director.					
23	Tiene Ud. confianza para expresar ideas opuestas a las planteadas por el director.					
24	Existe un trato horizontal con la autoridad de la Institución Educativa.					
25	Se evidencia la empatía del director con su persona.					
26	Las normas, reglamentos y orientaciones educativas se cumplen solo en algunos casos.					
27	Las decisiones y disposiciones que comunica el director son convincentes.					
28	El director da facilidades a solicitudes de algunos docentes.					

29	Las situaciones personales de los docentes son contempladas por el director al momento de tomar una decisión.					
30	Mantiene escasa comunicación con los docentes.					
31	Mantiene escasa comunicación con los padres de familia					
32	Promueve pocos espacios para cultivar la amistad entre todos.					
33	Tiene poca o escasa participación en actividades de la institución.					

Anexo 04. Cuestionario de gestión directiva

Estimado docente:

El presente cuestionario es anónimo. Los datos recogidos serán empleados con carácter de reserva en una investigación de post-grado.

OBJETIVO:

Este cuestionario intenta describir la gestión directiva del director en la institución educativa, tal como Ud. lo observa.

INSTRUCCIONES:

Por favor, responda todos los ítems, marcando una sola alternativa. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta a su opinión sobre el director de su institución. Use la siguiente escala, para sus respuestas, marcando con un aspa o un círculo.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

N°	Indicador del estudio	1	2	3	4	5
1	Asegura la disponibilidad de recursos pedagógicos que favorezcan el desarrollo de aprendizajes en los estudiantes					
2	Exige a los docentes usar materiales educativos en clase.					
3	Apoya a sus profesores para el desarrollo de sesiones de aprendizajes.					
4	Promueve los grupos de inter-aprendizajes entre docentes.					
5	La distribución de la carga académica está de acuerdo al perfil del docente.					
6	Monitorea el desarrollo de las sesiones de aprendizajes.					
7	Brinda retro-alimentación a los docentes como resultado del monitoreo.					
8	Motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
9	Gestiona capacitaciones para el mejoramiento del trabajo de los docentes.					
10	Promueve la innovación reconociendo las buenas prácticas docentes.					
11	Reconoce la labor docente a través de documentos.					
12	Maneja libros contables					
13	Informa a la comunidad educativa periódicamente sobre el uso de los recursos propios					
14	Realiza inventario de los mobiliarios y materiales educativos					
15	La conformación del comité de recursos propios se realiza en una asamblea general					
16	Las instalaciones de infraestructura y equipamiento que la institución educativa ofrece son adecuadas.					
17	Realiza gestiones para adquirir más equipos educativos de entidades públicas y privadas.					
18	La gestión del director para realizar convenios con instituciones de la comunidad es adecuada					
19	Convoca la participación de diversos miembros de la comunidad.					
20	Mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.					
21	Crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.					
22	Mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.					
23	El intercambio de experiencias con otras instituciones contribuye en la mejora de la imagen de la institución.					

24	Promueve la participación de la institución educativa en actividades realizadas en la comunidad.					
25	La institución educativa participa en actividades extracurriculares.					

Anexo 05: Base de datos

Sujetos	EL1	EL2	EL3	EL4	EL5	EL6	EL7	EL8	EL9	EL10	EL11	EL12	EL13	EL14	EL15	EL16	EL17	EL18	EL19	EL20	EL21	EL22	EL23	EL24	EL25	EL26	EL27	EL28	EL29	EL30	EL31	EL32	EL33
Doc1	2	2	3	1	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	2	4	5	5	3	3	4	4	2	2	3	2	3	2	1	2
Doc2	2	5	5	1	1	5	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4
Doc3	3	3	4	2	4	2	4	3	2	5	4	4	5	5	4	3	3	2	5	4	4	3	3	2	5	4	4	5	5	4	4	4	5
Doc4	3	1	4	1	1	1	4	2	1	4	4	3	3	3	5	3	4	2	3	2	1	2	2	2	4	4	3	3	3	5	5	5	5
Doc5	2	2	4	2	2	1	2	1	1	4	4	4	4	5	3	4	2	1	5	4	3	2	1	1	4	4	4	4	5	3	4	4	4
Doc6	3	3	5	1	1	1	3	1	1	4	4	5	4	4	5	3	3	5	4	4	4	3	2	2	4	4	5	4	5	4	4	4	4
Doc7	2	1	4	3	3	2	5	3	2	4	4	3	4	5	2	4	5	2	5	5	4	3	3	2	4	4	3	4	5	4	4	4	4
Doc8	2	1	4	1	1	1	3	1	1	4	4	3	2	4	4	4	4	3	5	5	4	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3
Doc9	4	1	5	1	1	2	2	1	1	5	5	4	4	5	5	4	5	2	4	5	5	3	1	1	5	1	2	2	2	2	2	3	2
Doc10	1	2	5	1	1	3	2	1	1	4	5	4	4	5	5	5	3	2	4	4	3	2	3	2	4	2	1	2	1	2	1	2	1
Doc11	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	1	1	1	2	1	1	1	2
Doc12	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Doc13	2	2	3	2	3	2	3	3	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	1	1	1	1	2	1	1
Doc14	1	1	1	1	2	1	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	2	2	2	2	2
Doc15	1	1	5	1	2	1	2	2	1	5	5	5	5	5	5	1	1	5	2	2	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Doc16	2	2	2	3	1	1	2	3	1	3	3	4	3	3	2	5	4	2	4	4	5	3	3	1	3	3	4	5	5	4	4	4	3
Doc17	1	1	5	2	2	1	2	2	1	5	5	5	5	5	5	1	1	5	2	2	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Doc18	2	2	3	2	1	1	3	2	2	3	4	4	4	4	4	2	2	3	2	1	1	3	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	4
Doc19	2	2	3	3	3	1	2	1	1	4	4	3	4	4	3	5	4	2	5	4	3	2	2	1	4	4	3	4	4	3	3	4	3
Doc20	5	5	1	2	3	2	1	1	1	5	4	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	3	3	1	5	2	1	1	1	2	1	2	1
Doc21	3	2	5	2	1	2	3	2	1	4	5	4	4	4	3	4	3	3	5	4	4	3	3	1	4	5	4	4	4	3	5	4	4
Doc22	3	2	5	1	3	2	2	3	2	5	5	4	3	4	4	4	5	3	4	3	2	2	3	2	5	5	4	3	4	4	5	4	4
Doc23	1	1	5	1	1	1	3	1	1	5	5	5	5	5	5	3	4	2	4	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Doc24	1	2	5	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3	5	4	4	5	4	4	4	5
Doc25	2	1	5	1	1	1	2	2	1	5	5	4	3	4	4	2	1	5	1	1	2	2	2	1	5	5	4	4	4	4	5	5	5
Doc26	2	2	2	2	3	2	2	3	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	1	1	1	1	1	2	1	2
Doc27	1	1	2	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	4	4	3	1	3	5	5	2	1	2	1	2	1	2
Doc28	1	1	4	1	1	1	2	1	1	5	5	5	4	5	5	4	5	1	5	4	5	4	3	3	1	1	2	1	2	1	2	1	1
Doc29	3	3	4	2	1	5	2	1	1	4	5	5	2	5	4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	4	5	5	4	5	4	5	3	5
Doc30	3	2	4	2	2	2	2	2	2	4	4	4	3	4	3	2	4	5	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Doc31	1	2	3	1	1	2	3	2	1	4	4	4	3	4	5	3	2	3	3	2	2	3	2	1	4	4	4	3	4	5	4	4	4
Doc32	3	1	3	5	1	1	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
Doc33	5	5	5	4	1	5	2	1	3	4	5	3	5	4	5	5	5	2	4	4	5	3	1	3	4	5	3	5	4	5	5	5	5
Doc34	3	3	4	2	4	2	4	3	2	5	4	4	5	5	4	3	3	5	2	2	2	2	3	2	5	4	4	5	5	4	4	4	5
Doc35	4	4	2	4	1	5	4	2	4	4	4	3	3	3	5	4	4	2	4	4	5	4	2	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5
Doc36	3	2	4	2	2	1	2	1	1	4	4	4	4	5	3	3	2	4	3	3	2	2	1	1	4	4	4	4	5	3	4	4	4
Doc37	3	3	3	2	3	2	3	2	3	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	1	4	1	1	1	1	1	2	1	2
Doc38	2	3	4	3	3	2	5	3	2	4	4	3	4	5	2	2	3	4	3	3	2	5	3	2	4	4	3	4	5	4	4	4	4
Doc39	1	3	4	1	1	1	3	2	1	4	4	4	2	4	4	3	4	5	4	4	3	2	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
Doc40	4	3	5	2	5	2	5	1	3	5	5	4	4	5	4	4	5	2	5	5	4	5	3	3	5	2	1	2	1	2	1	2	1
Doc41	3	2	1	3	1	3	2	5	1	5	3	4	4	5	4	3	2	4	3	2	3	3	5	1	5	3	4	4	5	4	5	4	4
Doc42	3	3	5	2	1	1	2	1	3	3	5	4	2	4	4	3	3	5	2	1	2	3	1	3	3	5	4	2	4	4	5	5	4
Doc43	2	2	4	2	5	3	5	2	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	5	4	5	2	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3
Doc44	4	3	5	1	3	3	2	2	1	5	5	4	4	4	5	4	3	2	4	3	3	2	5	3	5	5	4	4	5	5	4	4	4
Doc45	3	4	5	4	3	1	4	3	3	5	3	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	4	3	3	5	3	5	5	4	5	3	5	4
Doc46	1	1	5	1	2	2	2	2	1	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	2	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Doc47	5	2	2	3	1	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2	5	4	3	5	4	5	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3
Doc48	1	5	5	2	4	1	2	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	2	2	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Doc49	3	2	3	3	1	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	2	5	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Doc50	5	2	3	3	3	1	2	1	1	4	5	3	5	4	3	5	5	3	4	3	2	2	3	3	4	5	3	5	4	3	3	4	3
Doc51	5	5	1	2	3	3	1	4	1	5	4	4	4	5	5	5	5	2	4	3	3	4	3	3	5	1	2	1	2	1	2	1	2
Doc52	3	2	5	2	1	2	3	2	4	4	5	2	4	4	3	3	3	5	2	3	2	3	2	4	4	5	2	4	4	3	3	4	4
Doc53	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	2	2	1	2	2	3	2
Doc54	1	5	5	3	2	1	3	1	1	4	4	5	5	5	5	2	3	5	3	2	3	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5
Doc55	1	2	5	1	1	2	4	5	3	3	5	4	3	5	4	3	2	5	3	3	2	4	5	3	3	5	4	3	5	4	4	3	5
Doc56	5	4	5	2	2	3	2	2	1	5	5	5	3	4	5	5	4	3	5	5	3	2	2	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5
Doc57	3	3	4	1	1	3	1	1	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	1	2	3	3	1	4	2	1	2	1	2	2	1	

Doc83	3	4	5	2	3	4	3	2	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	3	2	4	5	2	2	2	1	2	2	2	2			
Doc84	2	5	4	3	2	3	5	3	2	5	5	5	4	5	5	4	5	3	5	3	2	5	5	5	4	5	5	5	5	5			
Doc85	2	3	4	2	4	5	3	3	3	4	5	5	2	5	4	3	3	4	2	2	2	3	3	3	4	5	5	2	5	4	5	3	5
Doc86	3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	
Doc87	3	4	3	4	4	3	3	5	3	4	4	5	3	4	5	3	4	3	4	3	5	3	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4
Doc88	3	3	5	1	3	1	4	5	2	4	4	5	4	4	5	3	3	5	2	3	2	4	5	2	4	4	5	4	4	5	4	4	5
Doc89	4	5	5	5	5	4	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4
Doc90	3	3	4	1	2	2	3	2	2	4	4	3	2	4	4	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	3	2	4	4	3	4
Doc91	3	2	4	3	3	3	5	3	4	4	4	3	4	5	2	3	2	4	3	3	5	3	5	3	4	4	4	3	4	5	2	4	4
Doc92	4	3	4	2	2	2	4	2	2	2	4	5	3	3	5	4	5	2	5	4	5	4	2	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4
Doc93	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
Doc94	2	2	2	3	1	1	2	3	3	3	3	4	3	3	2	5	4	2	5	4	4	3	3	3	5	5	4	5	5	4	5	5	4
Doc95	4	3	5	2	2	4	2	2	3	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	4
Doc96	3	2	2	2	2	1	2	1	2	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	3	2	5	4	4	1	1	2	1	2	2	2	2
Doc97	4	3	5	4	5	4	3	4	2	5	5	4	4	5	5	4	3	3	4	5	4	3	2	5	4	4	1	1	5	5	5	5	5
Doc98	2	2	5	1	4	3	2	1	2	4	5	4	4	5	5	2	2	5	1	2	3	2	5	2	4	5	4	4	5	5	5	4	4
Doc99	2	3	5	4	1	4	1	4	2	3	5	4	2	4	4	3	5	4	4	4	3	4	2	3	5	2	3	2	2	3	2	3	2
Doc100	3	2	4	2	2	2	2	5	1	5	4	4	3	4	4	3	2	4	2	2	2	2	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3
Doc101	4	3	5	1	3	3	4	1	3	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	3	1	3	3	3	5	5	2	2	1	2	2	1	2
Doc102	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4
Doc103	2	5	5	3	1	5	2	1	3	4	5	3	5	4	5	5	5	2	4	4	5	2	4	3	3	5	5	4	4	5	5	4	4
Doc104	3	4	5	2	1	1	2	1	1	3	5	4	2	4	4	3	4	2	3	2	3	2	5	3	3	2	2	2	3	2	1	2	3
Doc105	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	5	2	5	4	2	2	3	2	3	2	2	2
Doc106	4	3	4	1	3	3	2	1	1	5	5	4	4	3	5	4	3	2	5	3	3	2	1	1	5	5	4	4	3	5	4	4	4
Doc107	3	3	3	4	4	1	4	3	3	5	5	5	3	4	4	3	3	5	2	5	5	3	3	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4
Doc108	1	2	1	1	2	1	2	2	1	5	2	2	2	3	3	3	5	2	4	4	3	5	2	3	5	5	5	2	1	2	2	2	2
Doc109	3	2	3	3	3	1	3	3	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	4	4	5	4	3	4	4	3
Doc110	3	3	2	3	2	3	2	2	1	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	5	5	3	2	2	3	2	2	2	2
Doc111	2	2	4	2	1	3	3	2	2	3	4	4	5	2	4	2	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	1
Doc112	2	3	2	3	2	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	3
Doc113	5	5	5	2	3	2	1	1	1	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4	5	4	3	3	1	5	2	1	2	1	2	1	2	1
Doc114	3	2	5	3	3	3	3	2	1	4	5	4	4	4	2	3	2	5	3	3	3	3	2	3	4	4	5	4	4	5	4	4	4
Doc115	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	1	2	1	2	1	2
Doc116	3	3	5	3	2	5	3	1	1	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	2	5	3	1	5	2	2	1	2	1	2	1	2
Doc117	2	4	5	1	3	1	4	1	3	3	5	4	3	3	2	5	5	4	2	5	5	4	3	3	3	5	4	3	5	5	5	3	4
Doc118	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	1	2	1
Doc119	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4

Anexo 06: Prueba piloto cuestionario estilos de liderazgo

Sujet...	EL 1	EL 2	EL 3	EL 4	EL 5	EL 6	EL 7	EL 8	EL 9	EL 10	EL 11	EL 12	EL 13	EL 14	EL 15	EL 16	EL 17	EL 18	EL 19	EL 20	EL 21	EL 22	EL 23	EL 24	EL 25	EL 26	EL 27	EL 28	EL 29	EL 30	EL 31	EL 32	EL 33	autoritario	democratico	liberal
Doc1	2	2	5	1	4	3	2	1	2	4	5	4	4	5	5	2	5	1	2	3	2	5	2	4	5	4	4	5	5	5	4	4	22	55	36	
Doc2	2	3	5	4	1	4	1	4	2	3	5	4	2	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4	2	3	5	2	3	2	2	3	2	3	26	57	22
Doc3	3	2	4	2	2	2	2	5	4	4	4	3	4	4	3	2	4	2	2	2	2	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	24	51	32
Doc4	4	3	5	1	3	3	4	1	3	5	5	4	4	5	5	4	3	3	1	3	3	4	3	3	5	5	2	2	1	2	2	1	2	27	60	17
Doc5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	39	66	33
Doc6	2	5	5	3	1	5	2	1	3	4	5	3	5	4	5	5	5	2	4	4	5	2	3	3	4	5	5	5	4	5	4	5	5	27	63	38
Doc7	4	3	4	4	4	4	4	3	2	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	2	5	4	4	5	5	4	4	4	4	32	63	34
Doc8	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	2	1	2	2	1	4	4	3	5	5	5	5	5	5	17	36	37
Doc9	3	2	3	2	3	4	2	1	1	4	4	4	5	5	4	3	2	3	2	3	4	2	3	5	4	4	2	1	2	1	2	2	1	21	57	15
Doc10	3	3	5	2	1	4	3	1	1	4	4	5	4	4	5	5	4	2	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5	23	61	36
Doc11	5	3	4	3	3	4	5	3	2	4	4	3	3	5	2	5	4	3	5	4	4	5	3	2	4	4	3	3	5	2	4	5	4	32	60	30
Doc12	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	4	4	4	5	3	23	41	27
Doc13	4	4	5	4	1	3	2	1	1	5	4	3	3	5	4	4	3	4	4	3	4	3	2	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	25	64	35
Doc14	5	2	5	1	4	3	2	1	1	4	5	4	4	5	5	5	4	2	5	4	3	5	2	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	24	66	36
Doc15	3	4	5	2	1	1	2	1	1	3	5	4	2	4	4	3	4	2	3	2	3	2	5	3	3	5	4	2	4	4	4	5	5	20	52	33
Doc16	2	2	4	4	3	3	2	2	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	5	5	2	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	24	61	31
Doc17	4	3	4	1	3	3	2	1	1	5	5	4	4	3	5	4	3	2	5	3	3	2	1	1	5	5	4	4	3	5	4	4	4	22	55	33
Doc18	3	3	3	4	4	1	4	3	3	5	5	5	3	4	4	3	3	3	5	2	5	5	3	3	5	5	5	3	4	4	5	4	4	28	63	34
Doc19	1	2	1	1	2	1	2	2	1	5	2	2	3	3	3	5	2	4	4	3	2	3	5	5	5	2	1	2	2	2	2	2	2	13	53	18
Doc20	2	2	2	3	3	1	2	3	1	3	3	4	3	3	2	3	5	3	3	3	3	2	3	2	3	3	4	3	3	2	4	4	3	19	48	26
Doc21	3	5	5	3	2	3	2	2	1	5	5	5	5	5	5	3	5	3	3	2	5	3	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	3	26	62	38
Doc22	2	2	4	2	1	3	3	2	2	3	4	4	5	2	4	2	2	4	2	3	3	3	2	2	3	4	4	5	2	4	4	3	4	21	48	30
Doc23	2	3	3	3	3	1	2	1	1	4	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3	1	2	3	3	4	4	3	4	4	3	5	4	3	19	54	30
Doc24	5	5	5	2	3	2	1	1	1	5	4	4	5	5	5	5	5	2	4	5	4	3	3	1	5	4	4	5	5	5	5	5	5	25	65	38
Doc25	3	2	5	3	3	3	3	2	1	4	5	4	4	4	2	3	2	5	3	3	3	3	2	3	4	5	4	4	4	5	4	4	4	25	54	34
Doc26	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	2	4	4	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	1	2	1	2	1	2	32	55	14
Doc27	3	3	5	3	2	5	3	1	1	5	5	5	5	5	5	3	3	5	3	2	5	3	3	1	5	5	5	5	5	5	4	3	5	26	63	37
Doc28	2	4	5	1	3	1	4	1	3	3	5	4	3	2	5	5	4	2	5	5	4	3	3	3	3	5	4	3	5	5	5	3	4	24	59	34
Doc29	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	5	4	3	4	4	5	5	5	26	44	35
Doc30	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	39	66	33

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,850	33

Interpretación:

El análisis de la confiabilidad obtuvo un Alfa = 0,850, el cual es de alta confiabilidad.

Anexo 07: Prueba piloto cuestionario gestión directiva

sujetos	G D1	G D2	G D3	G D4	G D5	G D6	G D7	G D8	G D9	G D10	G D11	G D12	G D13	G D14	G D15	G D16	G D17	G D18	G D19	G D20	G D21	G D22	G D23	G D24	G D25	gestion_directiva	gestion_pedagogica	gestion_administrativa	gestion_institucional
Doc1	5	3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	107	45	22	40
Doc2	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	4	3	4	5	5	4	3	2	106	49	22	35
Doc3	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	1	4	2	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	5	94	44	15	35
Doc4	4	5	4	4	2	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	103	44	22	37
Doc5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	97	40	22	35
Doc6	5	5	3	3	2	1	2	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	102	39	23	40
Doc7	4	1	1	3	3	2	1	3	4	4	2	1	2	1	1	4	3	3	2	4	4	4	4	3	3	67	28	9	30
Doc8	4	2	2	3	3	4	4	3	2	3	3	5	4	3	2	4	4	4	4	3	3	4	2	3	2	80	33	18	29
Doc9	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	117	49	23	45
Doc10	5	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	112	46	23	43
Doc11	4	3	1	1	4	4	3	3	3	3	1	1	1	1	1	5	1	4	4	5	4	5	2	3	5	72	30	9	33
Doc12	4	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	2	4	81	35	17	29
Doc13	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	89	37	18	34
Doc14	4	1	4	4	5	4	5	5	5	5	4	1	5	1	5	1	4	4	4	5	5	5	5	4	4	99	46	13	40
Doc15	4	5	4	4	3	4	4	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	4	5	5	5	3	5	5	99	42	19	38
Doc16	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	87	35	20	32
Doc17	4	5	3	4	4	2	2	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94	37	21	36
Doc18	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	2	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	5	99	45	18	36
Doc19	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	94	37	22	35
Doc20	4	5	4	5	5	4	5	5	3	3	3	2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	109	46	21	42
Doc21	4	4	5	5	4	5	4	4	5	3	3	4	3	5	3	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5	100	46	20	34
Doc22	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	1	1	1	5	1	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	92	44	13	35
Doc23	5	5	1	5	5	1	3	5	5	5	3	1	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	101	43	19	39
Doc24	5	5	4	2	3	1	1	5	5	5	1	5	1	1	1	2	3	3	3	1	4	4	3	3	4	75	37	10	28
Doc25	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	2	3	4	5	5	4	3	4	5	4	3	4	5	102	46	19	37
Doc26	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	95	43	18	34
Doc27	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	117	48	24	45
Doc28	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	118	52	24	42
Doc29	5	4	5	3	5	5	3	5	4	4	3	4	3	5	3	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	106	46	20	40
Doc30	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	106	46	21	39

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,889	25

Interpretación:

El análisis de la confiabilidad obtuvo un Alfa = 0,889, el cual es de alta confiabilidad.



Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Estrella A. Esquiagola Aranda, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, revisor de la tesis titulada "Estilos de liderazgo y la gestión directiva en las Instituciones Educativas Públicas de la Red 9, Región Callao, 2018" de la estudiante **Rodolfo Valentino Munayco Blanco**, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 23% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizo dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituye plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 18 de agosto del 2018



Estrella A. Esquiagola Aranda
DNI:09975909



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)
"César Acuña Peralta"

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

MUNAYCO BLANCO RODOLFO VALENTINO

D.N.I. :

06799861

Domicilio :

M2 D. Lte 20-21 Urb. Alameda Portuaria Calleo

Teléfono :

Fijo :

Móvil :

955 177 407

E-mail :

Rodo_1968@hotmail.com

2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad :

Escuela :

Carrera :

Título :

☒ Tesis de Posgrado

☒ Maestría

☐ Doctorado

Grado :

MAESTRO

Mención :

ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

MUNAYCO BLANCO RODOLFO VALENTINO

Título de la tesis:

Estilos de liderazgo y la gestión directiva
en las Instituciones Educativas Públicas de la Red 9,
Región Callao, 2018

Año de publicación :

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN, ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.



Firma :

Fecha :

13/10/2018

AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

MUNAYCO BLANCO RODOLFO VALENTINO

ESTILOS DE LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DIRECTIVA EN

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

NOTA O MENCIÓN: APROBADO POR MAYORIA



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

DR. CHANTAL JARA AGUIRRE
OTC ESQ. ELA C. HOSPEDAJE